PROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE ALS STUDIENFACH AN AFRIKANISCHEN UNIVERSITÄTEN

DONATUS DENIS IMO

1971

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546017_0003

Probleme bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

---

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

---

vorgelegt von

Donatus Denis Imo

1971

Referent: Professor Dr. L. Perridon

Korreferent: Professor Dr. E. Witte

Tag der Mündlichen Prüfung: 19.7.71

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

A. Einleitung 1

I. Abgrenzung des Arbeitsgebiets 1

II. Bedeutung ausländischer Beispiele für afrikanische Länder 4

B. Das Wesen des Faches Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre 12

I. Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft 12

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre 12

2. Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre 18

3. Einzelprobleme der Betriebswirtschaftslehre 21

II. Das betriebswirtschaftliche Studium im deutschsprachigen Raum 25

1. Ziel des betriebswirtschaftlichen Studiums 25

11. Das Erlernen von "gewissen Techniken" 25

12. Die allgemeine Ausbildung 26

13. Die Spezialausbildung 27

Seite

2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach 29

21. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach betrieblichen Funktionen 31

22. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach Institutionen 32

3. Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu anderen Disziplinen 33

31. Die Propädeutika 33

32. Hilfswissenschaften beim betriebswirtschaftlichen Studium 34

33. Neuere Tendenz - Das wirtschaftswissenschaftliche Studium 35

4. Andere Bestandteile und Voraussetzungen des betriebswirtschaftlichen Studiums an deutschsprachigen Universitäten 41

C. Notwendigkeit der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

I. Die afrikanische Wirtschaft während der Kolonialzeit 41

1. Allgemeine Wirtschaftsstruktur während der Kolonialzeit 41

2. Praxis der "Business Administration" während der Kolonialzeit 44

21. Der Einfluß der ausländischen Wirtschaftswissenschaftler während der Kolonialzeit 45

22. Rolle des afrikanischen Personals während der Kolonialzeit 46

Seite

II. Die afrikanische Wirtschaft nach der Unabhängigkeitser lärung 47

1. Einige Merkmale der afrikanischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeitserklärung 47

2. Vergleich der Engpässe Kapital und Personal 53

3. Unzulänglichkeiten der bisherigen Methoden der Management-Ausbildung in afrikanischen Ländern 57

31. Allgemeine Anforderungen an das Management eines Wirtschaftsunternehmens 59

32. Rolle ausländischer Unternehmen - die innerbetriebliche Ausbildung des afrikanischen Personals 61

33. Rolle afrikanischer Institute für wirtschaftswissenschaftliche Ausbildung 69

331. Die "Commercial Schools" 69

332. Die "Business Schools" 71

333. Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten 72

III. Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe an afrikanischen Universitäten 75

Seite

D. Aufbau und Arbeitsweise der afrikanischen Universitäten, dargestellt am Beispiel der "englischen" Universitäten in Afrika 80

I. Gründung 80

II. Organisation und Arbeitsweise der afrikanischen Universitäten 83

1. Die leitenden Instanzen 84

2. Beziehung zwischen Universität und Regierung in afrikanischen Ländern 87

3. Die Fakultäten an afrikanischen Universitäten 90

31. Die zwei Traditionen der Universitätsausbildung 90

311. Die "Geistes"-Ausbildung 90

312. Die "berufsbezogene" Ausbildung 92

32. Die "Geistes"-Ausbildung an afrikanischen Universitäten 93

321. Allgemeines 93

322. Die naturwissenschaftliche Fakultät 96

323. Die philosophische Fakultät 97

324. Die "Faculty of Economics and Social Studies" 97

33. Beziehung zwischen "Geistes-" und Berufsausbildung an afrikanischen Universitäten 99

Seite

III. Die Studenten der afrikanischen Universitäten 102

1. Die Vor-Universitätsausbildung der afrikanischen Studenten 103

11. Dauer der Schulausbildung 104

12. Inhalt der Schulausbildung in afrikanischen Ländern 106

13. Das Abitur der afrikanischen Länder 112

14. Möglichkeiten der Selbst- und Privatausbildung in afrikanischen Ländern; Rolle des Fernkurses 114

2. Wahl der Studienrichtung durch Afrikaner 118

21. Einfluß historischer Gegebenheiten 119

22. Einfluß von soziologischen und kulturellen Umständen 121

3. Der afrikanische Student und seine Umwelt 123

E. Probleme bei der Integration der Betriebswirtschaftslehre in das bestehende System der afrikanischen Universitäten 125

I. Kritische Fragen bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an einer afrikanischen Universität 125

II. Ziel des betriebswirtschaftlichen Studiums an afrikanischen Universitäten 126

III. Probleme der zweckmäßigen Integration der Betriebswirtschaftslehre in das bestehende Fakultätensystem der afrikanischen Universitäten 132

1. Beziehung zwischen "Economics" und Betriebswirtschaftslehre 132

Seite

2. Zweckmäßigkeit der Integration der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies" 134

3. Probleme bei der Integration der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies" 136

31. Die Betriebswirtschaftslehre als berufsbezogene Disziplin an afrikanischen Universitäten 138

32. Die Betriebswirtschaftslehre als "geistesbezogene" Disziplin an afrikanischen Universitäten 139

IV. Probleme der Akzeptabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten 141

1. Interdisziplinärer Charakter der Betriebswirtschaftslehre und der betriebswirtschaftlichen Ausbildung 141

2. Konkurrenz des betriebswirtschaftlichen Ausbildungszieles mit den üblichen Zielen und Praktiken an afrikanischen Universitäten 145

21. Konkurrenz mit Studenteninteressen 145

22. Konkurrenz mit Interessen der Arbeitgeber 147

23. Konkurrenz mit den allgemeinen Praktiken an Instituten der afrikanischen Universitäten 149

V. Probleme der Praktikabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten 150

Seite

1. Immatrikulation für das Studium der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten 150

11. Voraussetzungen für das Studium der Betriebswirtschaftslehre 151

12. Kritik der üblichen Studentenrekrutierungsquellen der afrikanischen Universitäten im Hinblick auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre 153

121. Mängel der "Elementary, Secondary and Commercial Schools" 153

122. Limitationen des Abiturs der afrikanischen Länder 156

123. Limitationen des Fernkurses 156

13. Studentenpräferenzen an afrikanischen Universitäten 157

2. Probleme der Studiendauer an afrikanischen Universitäten 159

21. Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin des "Economics"-Studiums 159

22. Die Betriebswirtschaftslehre als selbständige Studienrichtung innerhalb der "Faculty of Economics and Social Studies" an afrikanischen Universitäten 164

3. Probleme der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung an afrikanischen Universitäten 167

31. Probleme der Lehre 167

32. Probleme der Forschung 170

Seite

321. Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Forschung an afrikanischen Universitäten 170
322. Probleme betriebswirtschaftlicher Forschung an afrikanischen Universitäten 176

F. Ansatzpunkte für die Überwindung einiger Hindernisserdes betriebswirtschaftlichen Studiums an afrikanischen Universitäten 180

I. Zum Problem der zweckmäßigen Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten 180

1. Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Wirtschaftsbetrieben und Staat 180
2. Kompromiß zwischen "Geistes-" und berufsbezogener Ausbildung an afrikanischen Universitäten 184

II. Zum Problem der Akzeptabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten 187

1. Anerkennung der Betriebswirtschaftslehre als akademische Disziplin 187
2. Anforderungen an ein akzeptables Programm der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten 193

21. Einheit der Betriebswirtschaftslehre 193
22. Kompromiß zwischen spezialisierter und allgemeiner betriebswirtschaftlicher Ausbildung an afrikanischen Universitäten 195

Seite

III. Zum Problem der Praktikabilität der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten 197

1. Die voruniversitäre Ausbildung als Ansatzpunkt 197
2. Notwendigkeit der internen Reorganisation an afrikanischen Universitäten 200

IV. Entwicklung eines Programms der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten 204

1. Bezugsrahmen für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten 205
2. Systematisierung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten 211

21. Funktionsorientierte betriebswirtschaftliche Ausbildung 212
22. Einbeziehung der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre 219
23. Das Programm der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten 219

G. Zusammenfassung 227

Appendix 231

Literaturverzeichnis 236

A. Einleitung

I. Abgrenzung des Arbeitsgebiets

Probleme entstehen durch eine Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzuständen. Die vorliegende Arbeit ist ein Versuch, die Probleme zu durchleuchten, die bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre, wie man sie im deutschsprachigen Raum kennt (angenommener Sollzustand), an afrikanischen Universitäten (wo der Ist- von dem angenommenen Sollzustand abweicht) zu überwinden wären.

Dabei ist das Wort Afrika enger zu fassen als das geographische. Bei der Wahl der Beispielländer und Universitäten ist man davon ausgegangen, daß diese in Hinblick auf die Einführung der Betriebswirtschaftslehre Gemeinsamkeiten aufweisen, die als Probleme zusammengefaßt werden können.

Nicht nur weil der Verfasser vertraut ist mit den englisch-sprechenden Ländern des tropischen Afrikas und ihren Erziehungssystemen, sondern auch weil die ersten Universitäten dieser Länder einen gemeinsamen Ursprung hatten und eine ähnliche Struktur aufweisen oder vor kurzem noch aufgewiesen haben, behandelt man die vorliegende Arbeit anhand folgender Beispiele:

Die Universität von Khartoum (Sudan)
Die Universität von Accra (Ghana)
Die Universität von Ibadan (Nigeria)
Die Universität von Makerere (Ost-Afrika)

Alle genannten Universitäten waren vor ihrer völligen Unabhängigkeit sozusagen Töchterbetriebe der Universität von London, mit der sie in einer sogenannten "special relationship" standen. Erinnert sei schon an dieser Stelle an die "Commission on Higher Education in the Colonies", nach deren Empfehlungen, die 1945 veröffentlicht wurden, die oben aufgeführten Universitäten (besser: "University Colleges" - ein Ausdruck der Abhängigkeit von einer anderen Universität) ins Leben gerufen wurden.[1] Eine auch nur flüchtige Betrachtung dieser Institutionen zeigt, daß sie als Folge ihres gemeinsamen Ursprungs gewisse Ähnlichkeiten aufweisen, die für die Einführung der Betriebswirtschaftslehre von Bedeutung sein müssen.

Es fällt sofort auf, daß es den neueren Universitäten der genannten afrikanischen Länder leichter ist, eine Management-Ausbildung in irgendwelcher Form zu betreiben oder einzuführen, als es den genannten älteren Universität englischer Herkunft möglich ist - ein

---

1) Asquith Commission, Report of the Commission on Higher Education in the Colonies, London 1945

Hinweis darauf, daß die Probleme bei Einführung der Betriebswirtschaftslehre nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb der genannten Universitäten liegen.

Auch die äußeren Umstände, die das Studium der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten der genannten afrikanischen Länder hemmend beeinflussen könnten, sind weitgehend identisch. Da diese Länder englische Kolonien oder unter englischer Verwaltung (Sudan) waren, weisen ihre ganzen Schulsysteme, von der Volksschule bis zur Universität, gewisse Erbschaften der Kolonialherrschaft aus. So spricht beispielsweise Mason von der "britischen Erziehung in Afrika" in seinem 1959 erschienenen Buch des gleichen Titels.[1)]

Ähnliches gilt für die Wirtschaftsstruktur dieser Länder: vor der Unabhängigkeit eine überwiegend landwirtschaftlich orientierte Wirtschaft; nach der Unabhängigkeit ein sehr starkes Streben nach Industrialisierung, bei dem man immer wieder entdeckt, daß der Engpaß nicht nur im Kapitalmangel, sondern auch im Mangel an qualifizierten Arbeitskräften - darunter auch Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe - liegt.

So sind für die genannten Universitäten die innerhalb und außerhalb der Universität vorliegenden Tat-

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, London 1959

sachen, die man bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach in Betracht ziehen muß, in ihrem Ursprung und Charakter so ähnlich, daß man sie bei der vorliegenden Arbeit zusammenfassen und als gemeinsames Beispiel heranziehen kann. Tatsachen, die nur einzelne Länder oder Universitäten betreffen, werden als solche erkenntlich gemacht.

II. Bedeutung ausländischer Beispiele für afrikanische Länder

> "Africa is in the happy position of being able to survey the educational systems of various countries and to profit from their history." [1]

Wenn hier von der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre die Rede ist, so geschieht das nicht willkürlich, vielmehr aus verschiedenen Gründen:

In Deutschland, Österreich und in der deutschsprachigen Schweiz ist seit Jahrzehnten die Betriebswirtschaftslehre als akademische Disziplin an den Universitäten vertreten. In beispielsweise England dagegen zeigten die Universitäten lange Zeit (und zwar bis in die jüngste Zeit) "wenig Neigung, eine akademische Betriebswirtschaftsausbildung zu betreiben." [2] Vielmehr wurde eine Ausbildung in z.B. Philosophie, Geschichte, Jura oder in einer über-

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, a.a.O., S.104.
2) Schollhammer, H., Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft in Europa, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, 1966, S.12.

wiegend volkswirtschaftlich orientierten Wirtschaftswissenschaft als durchaus adäquat für die eventuelle Übernahme von Führungspositionen in der Wirtschaft angesehen. Hinzu kommt, daß in England die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft öfters nicht an der Universität, sondern "on the job" oder "office based" betrieben wird - eine Tatsache, die den Anlaß dazu gegeben hat, die englischen Betriebe als Heimat der Amateure zu bezeichnen.[1] Bei einer Untersuchung von 646 Personen in Führungspositionen in englischen Betrieben wurde festgestellt, daß nur 51 (8%) ein abgeschlossenes Universitätsstudium hatten.[2]

Wenn nun eine afrikanische Universität die Einführung der Betriebswirtschaftslehre erwägt, ist es nicht unangebracht, das Beispiel eines Landes zu überprüfen, das eine relativ lange Geschichte des Faches als akademische Disziplin aufweisen kann.

In den aufgeführten deutschsprachigen Ländern besteht heute kein Zweifel mehr an dem akademischen Charakter der Betriebswirtschaftslehre. Dieser Erfolg der Betriebswirtschaftslehre ist vor allem ein Verdienst von

---

1) vgl. Granick,D., The European Executive, New York 1962, S. 242.

2) vgl. Clement, R.V., Managers: A study of their Careers in Industry, London 1958, Appendix 2.

Wissenschaftlern, die der Disziplin einen analytischen Inhalt verliehen und die Betriebstechniken, die das Programm der früheren, mit Recht als Kunstlehre bezeichneten Handelsbetriebslehre beherrschten, aus dem Vordergrund des Studiums verdrängt oder in einen sinnvollen Zusammenhang mit einer wissenschaftlichen Theorie gebracht haben.[1] In diesem Sinne schreibt Pierson:

> "In large measure the academic stature of a professional field depends on the extent to which it continues to be concerned with specific practice and on the nature and scope of the principles which underlie it. If preparation for a career merely involves mastering a bundle of techniques, or if the principles involved can be intuitively grasped with little systematic analysis, a limited educational curriculum will suffice." [2]

Bezüglich ihrer Eignung zu einer akademischen Disziplin an den aufgeführten afrikanischen Universitäten scheint die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre einige Vorzüge gegenüber anderen Systemen zu besitzen, die auch die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe zum Ziel haben. Die Fakultät für "Economics", die in der vorliegenden Arbeit eine große Rolle spielen wird, zählt an den afrikanischen Universitäten zu den sog. geisteswissenschaftlichen Fakultäten ("liberal arts faculties"),

---

1) vgl. Blumm, T., Das deutsche Handelsschulwesen, Leipzig, 1911, S. 65ff.

2) Pierson, F. C., **The Education of American Businessmen**, New-York- Toronto - London, 1959, S. 26.

an denen die Ausbildung mehr theoretisch als praktisch orientiert ist. Die praktische Anwendbarkeit der gewonnenen Kenntnisse an diesen Fakultäten ist nicht als erklärtes Ziel, sondern als mögliche logische Folge des empirischen Gehalts der Aussagen der Theorie zu betrachten. Somit sind folgende Anforderungen an eine Disziplin der geisteswissenschaftlichen Fakultäten der afrikanischen Universitäten zu stellen:

> Sie soll erstens über eine möglichst geschlossene Theorie verfügen, die es vermag, die Studierenden im logischen, zusammenhängenden Denken zu trainieren - was das erklärtes Ziel der Ausbildung an den geisteswissenschaftlichen Fakultäten ist. Bezüglich der Führung von Wirtschaftsbetrieben soll zweitens die Aussage der Theorie möglichst empirisch gehaltvoll sein, damit ihre eventuelle Umformung in ihre praktisch anwendbare Form möglich ist.[1)]

Verglichen mit anderen Programmen, die sich der Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe widmen, scheint die Betriebswirtschaftslehre diese Eigenschaften am weitgehendsten zu besitzen. "Bei aller Bedeutung, die in der Betriebswirtschaftslehre dem Entwickeln praktischer Möglichkeiten des Gestaltens ... zuerkannt wird, bildet

---

1) vgl. Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966, S. 60: "Was aber von einer (realwissenschaftlichen - Verf.) Theorie zu verlangen ist ..., das ist empirischer Informationsgehalt."

doch nach ziemlich einhelliger Meinung die Erklärung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte eine Hauptaufgabe der Disziplin." [1] "Die Betriebswirtschaftslehre ist keine 'Kunstlehre' im eigentlichen Sinn ... keine Rezeptsammlung praktischer Verfahrensregeln aus und für die Praxis, welche nicht den Weg über die Theorie gegangen ist." [2]

In der Managementlehre dagegen - um ein anderes System der Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft zu nennen -, die überwiegend "pragmatisch aufgebaut" ist, spielen die Theorien "nicht die Rolle, wie sie etwa in der Betriebswirtschaftslehre spielen".[3] Folgende Sätze drücken die Bedeutung aus, die die Theorie auch in der Managementlehre spielen sollte:

> "Some of the efforts to apply these modern methods (of Management) have not been very happy. ... while some of these failures can be laid to personal ineffiency or unforseen

---

1) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, a.a.O., S. 12.
vgl. auch Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen 1964, S. 44 ff.

2) Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, St. Gallen 1957, S.144.

3) Perridon,L., Unternehmungsberater oder Organisationsberater, in: Das rationelle Büro, 19. Jg., Nr.1, Aachen, 24. Jan. 1968, S. 36.

> difficulties, many of them, no doubt, were due to lack of knowledge of economic laws. ... The most important development in the field of industrial management in the next decade will be, no doubt, a closer correlation of these economic laws with the mechanisms of management." [1)]

Die Anforderung des letzten Satzes obigen Zitats ist heute noch an die Managementlehre zu stellen. Dasselbe gilt für das Ausbildungsprogramm der britischen "Commercial Colleges".

Auch bezüglich der Geschlossenheit, die für die geisteswissenschaftlichen Fakultäten der afrikanischen Universitäten von großer Bedeutung ist, zeigt die Betriebswirtschaftslehre Vorzüge gegenüber beispielsweise der Managementlehre - auch dann, wenn man zugibt, daß die Systematisierung und Vereinheitlichung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre noch nicht als vollzogen betrachtet werden kann. Während in der Betriebswirtschaftslehre einige mehr oder minder geschlossene theoretische Systeme zu verzeichnen sind, [2)] spricht Koontz, der einen Versuch einer solchen Systematisierung der Managementlehre unternommen hat, von einem "Management Theory Jungle". [3)] Diese Feststellung, die zwar die Wissenschaftlichkeit der

---

1) Kimball, D.S., Industrial Economics, New York-London 1929, aus dem Vorwort, S. viiif.

2) Vgl. Köhler, R., Theoretische Systeme ..., a.a.O. Hier sind die Systeme von Gutenberg, E. und Rieger, W. untersucht.

3) Koontz, H., Towards a Unified Theory of Management, New York 1964, S. 14.

Managementlehre keineswegs disqualifiziert[1], bedingt, daß ihre Einführung an den aufgeführten afrikanischen Universitäten auf andersartige Probleme stößt als die der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre.

Trotz allem will aber die vorliegende Arbeit diese anderen Systeme der Management-Ausbildung nicht außer acht lassen. Die Managementlehre behandelt zwar auch Probleme, die außerhalb des betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjektes liegen. Viele ihrer Aussagen scheinen sich so auf Organisationen schlechthin zu beziehen, daß man mit Perridon die Frage stellen kann: "Unternehmungsberater oder Organisationsberater?" [2]. Bei der "Commercial"-Ausbildung der britischen"Business-Schools" behandelt man nicht nur rein wirtschaftliche Probleme, sondern auch solche wie "Correspondence" und "Office Routine". Soweit diese Systeme der Management-Ausbildung auch betriebswirtschaftliche Probleme oder für die betriebswirtschaftliche Ausbildung relevante Tatbestände behandeln, werden diese in der vorliegenden Arbeit als Teilaspekte entweder der Betriebswirtschaftslehre selbst oder der betriebswirt-

---

1) Vgl. Perridon, L., Unternehmungsberater oder Organisationsberater? , a.a.O., S. 36.

2) Ebenda, S. 34 - 38.

schaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten betrachtet.

Zusammenfassend: Es wird in der vorliegenden Arbeit die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre als Ausgangsbasis gewählt wegen

a) ihrer beispielhaften Anerkennung als wissenschaftliche Disziplin an Universitäten,

b) ihrer Verfügung über grundlegende Theorien, die für die "Geistes-Ausbildung" an den afrikanischen Universitäten von großer Bedeutung sind,

c) ihres erreichten Grades an Geschlossenheit, der es erleichtert, sie als ein einheitliches Studienfach in das bestehende Programm einer geisteswissenschaftlichen Fakultät der genannten afrikanischen Universitäten einzuordnen, und

d) ihrer Verwandtschaft mit "Economics", die schon an den aufgeführten afrikanischen universitäten vertreten ist.

Allerdings wird in der vorliegenden Arbeit nicht für die "in toto" Übernahme der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre und betriebswirtschaftlicher Ausbildungsmethoden durch die afrikanischen Universitäten plädiert, sondern die Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Übernahme untersucht.

B. Das Wesen des Faches Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre

I. Die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft

1. Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre

Um das Wesen der Betriebswirtschaftslehre erfassen zu können, muß man sie von anderen - insbesondere von verwandten - Disziplinen unterscheiden. Die ungenügende Unterscheidung verschiedener Disziplinen einer Wissenschaft kann die einseitige Behandlung oder Vernachlässigung der einen oder anderen Disziplin innerhalb derselben Wissenschaft zur Folge haben. Dagegen erscheint diese Unterscheidung insbesondere dann notwendig, wenn man, wie in der vorliegenden Arbeit, die Bedeutung eines Aspektes einer Wissenschaft hervorheben will.

Nach der neueren Wissenschaftslogik besitzt jede Wissenschaft zunächst ein "Erfahrungsobjekt" -"einen umfassenden konkreten Gegenstand, über den sie etwas aussagen will." [1] Für die Wirtschaftswissenschaft

---

1) Perridon, L., Die öffentlichen Produktions- und Konsumhaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Bülck, H., Hammerlein, H., Perridon, L., Verwaltung mit Unternehmen, Schriftenreihe Politik und Verwaltung, Heft 10, Baden-Baden 1968, S. 92.

("Economics"), zu der mindestens die Volkswirtschaftslehre, die Betriebswirtschaftslehre und die allgemeine Wirtschaftstheorie gehören,[1] ist dieses "Erfahrungsobjekt" "die Versorgung unserer Gesellschaft und deren Mitglieder mit Gütern und Dienstleistungen, welche notwendig sind, um die kollektiven und individuellen Bedürfnisse zu befriedigen"[2] - unter dem Blickwinkel des "Wirtschaftlichkeitsprinzips". Da aber dasselbe Erfahrungsobjekt nach bestimmten Sichtweisen Gegenstand mehrerer Disziplinen sein kann, kann durch eine heuristische Auslese das spezifische "Erkenntnisobjekt" jeder dieser verwandten Disziplinen festgehalten werden. Dies trifft bei dem "Erfahrungsobjekt" der Wirtschaftswissenschaft zu. Aus diesem unterscheidet man das spezifische "Erkenntnisobjekt" der Betriebswirtschaftslehre von denen der Volkswirtschaftslehre und der allgemeinen Wirtschaftstheorie. In der Sprache der Systemtheorie heißt es, innerhalb eines"Systems" "Subsysteme" zu identifizieren.

Während die allgemeine Wirtschaftstheorie "die allgemeinen Gesetze und die fundamentale Konzeption der

---

1) vgl. Perridon,L., Die Amsterdamer Schule der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, VII.Jg., Heft 4 1955,S.157 f.

2) Perridon, L., Die öffentlichen Produktions- und Konsumhaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, a.a.O., S. 92 .

Wirtschaft"[1] zum Erkenntnisgegenstand hat, die Volkswirtschaftslehre die wirtschaftliche Erscheinung vom Standpunkt der Gesamtheit des Zusammenwirkens aller Sonderwirtschaften aus betrachtet, macht die Betriebswirtschaftslehre diese Sonderwirtschaften zu ihrem Erkenntnisobjekt und untersucht bestimmte, mit ihnen verbundene Probleme.[2]

Angesichts der Vielfalt dieser Sonderwirtschaften und in Anbetracht der Tatsache, daß der spezifische Inhalt der Aussagen einer Wissenschaft desto geringer sein kann, je größer der Objektbereich und die Reichweite sind,[3] versucht die Betriebswirtschaftslehre durch ein Auswahlprinzip bestimmte Sonderwirtschaften zu ihrem

---

1) Ulrich, H., Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944, S. 61.
vgl. auch Perridon, L., Die Amsterdamer Schule der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 157 f.

2) vgl. Ulrich, H., Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 61 f.

3) Die Aussage: "Alle Unternehmen besitzen die Eigenschaft A" besitzt eine geringere Aussagekraft gegenüber der Aussage: "Unternehmen des Typs B besitzen die Eigenschaft A" - wegen der größeren Zahl der Unternehmen, die bei der Verifizierung oder Falsifizierung der ersten Aussage in Betracht gezogen werden müssen.
vgl. Ulrich, H., die Unternehmung als produktives soziales System (Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre), Bern-Stuttgart 1968, S. 30.

Erkenntnisobjekt zu machen. Hier sind aber Meinungsverschiedenheiten in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur zu verzeichnen - von der Betrachtung nur der Gewinnmaximierung gewidmeten, kapitalistischen Wirtschaftseinheiten (Rieger)[1], der grundsätzlichen Anerkennung "systembezogener" und "systemindifferenter" betriebswirtschaftlicher Tatbestände (Gutenberg)[2] bis zu der Einbeziehung nicht nur Produktions- sondern auch der Konsumhaushalte (Engelmann)[3]. Aus diesen verschiedenen Ansätzen wird der vorliegenden Arbeit derjenige zugrunde gelegt, der nicht nur eine relativ breite Anerkennung an deutschsprachigen Universitäten genießt, sondern auch für die afrikanischen Universitäten in Betracht käme. Zum Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre werden hier die Produktionshaushalte [4] zusammengefaßt. Sie werden

---

1) vgl. Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, 3. Aufl., Erlangen 1964.

2) vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Göttingen-Heidelberg-New York, Bd. 1 - die Produktion - behandelt systemindifferente, Bd. 2 - der Absatz - überwiegend systembezogene Tatbestände.

3) vgl. Engelmann, K., Die Lehre von der Einzelwirtschaft, Köln-Opladen 1962, insbesondere S. 34ff.

4) Der Einfachheit halber werden in der vorliegenden Arbeit die Begriffe Produktionshaushalt, Betriebswirtschaft und Unternehmung als synonym betrachtet, obwohl enger gesehen teils juristische, teils wirtschaftssachliche Unterschiede bei ihnen festzustellen sind.

nach Perridon definiert als "dauerhafte Wirtschaftseinheiten, deren gesamtwirtschaftliche Aufgabe darin besteht, einen bestimmten Teil des indirekt auf die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse ausgerichteten gesellschaftlichen Produktionsprozesses unter einheitlicher Leitung und unter Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips auszuführen, in dem sie die benötigten Produktionsfaktoren auf dem Beschaffungsmarkt erwerben, mit deren Hilfe Produkte oder Leistungen erstellen und diese am Absatzmarkt veräußern." [1]

Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre wird also durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

a) auf die Dauer gerichteter Produktionsprozeß (Produktion von Gütern und/oder Dienstleistungen),

b) Marktverbundenheit (sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite),

c) eine geschlossene Aufwands-Ertragsrechnung (Vergleichsrechnung), die das Wirtschaften und damit die Substanzerhaltung des Betriebes möglich macht. [2]

Aber auch dieser Ansatz genügt nicht, um das Wesen der Betriebswirtschaftslehre voll zu charakterisie-

---

1) Perridon, L., Die öffentlichen Produktionshaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, a.a.O., S.98.

2) Vgl. Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, St. Gallen 1957, S. 130.

ren, da es viele Arten von Tatbeständen gibt, die mit dem Produktionshaushalt verbunden sind. Die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre hat sich bemüht, nur die "wirtschaftlichen Tatbestände des betrieblichen Geschehens" [1] zu erfassen - diejenigen Vorgänge also, welche "als die planvollen, menschlichen Tätigkeiten" verstanden werden können, "die unter Beachtung des ökonomischen Prinzips mit dem Zweck erfolgen, die bestehende Knappheit der Güter zu verringern". [2] Allerdings ist neuerdings eine Tendenz zur Ausweitung auf nicht rein wirtschaftliche Tatbestände zu bemerken. Offenbar unter dem Einfluß der amerikanischen Managementlehre ist die Tendenz in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre zu bemerken, insbesondere "organisatorische und menschlische Fragen in bezug auf soziale Systeme schlechthin zu behandeln" [3]

Ob diese Tendenz eine allgemein akzeptierte Ausweitung des ursprunglichen (rein ökonomischen) Gesichtspunktes der Betriebswirtschaftslehre bedeuten wird oder zu

---

1) Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958, S. 13.
2) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Frankfurt 1963, S. 4.
3) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 30.

einer Entstehung einer Disziplin (z.B. "Organisationslehre") die dann nicht nur die Führung on Produktionshaushalten, sondern von sozialen Systemen schlechthin behandeln würde, führen wird, bleibt noch offen.[1)]

2. Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre

Über die Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft gehen die Meinungen in zwei extreme Richtungen. Die eine vertritt eine auf die Praxis ausgerichtete betriebswirtschaftliche Forschung. So ist nach Schmalenbach die "Privatwirtschaftslehre" eine "Kunstlehre" mit der Aufgabe zu erforschen, "in welcher Weise ein wirtschaftlicher Erfolg mit möglichst geringer Aufwendung wirtschaftlicher Werte erzielt wird." [2)] So auch Moxter, der der betriebswirtschaftlichen Forschung eine Bedeutung abspricht, soweit sie keine gestaltende Aufgabe erfüllt. "Sie hat die Aufgabe, die Bausteine zu liefern, mit deren Hilfe die angewandte Betriebswirtschaftslehre ihr Gebäude errichten kann." [3)]

---

1. Vgl. Perridon, L., Managementlehre: Neue Disziplin in Deutschland? In: Der Volkswirt, 21.Jg., Nr.4, Frankfurt v. 27.1.1967, insbesondere S. 2022.
2. Schmalenbach, E., Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre wohl, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 1911/12, Nr. 6, S. 310.
3. Moxter, A. Methodologische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Opladen 1957, S. 48.

Die entgegengesetzte Meinung sieht die Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre darin, das Seiende zu erkennen "und mit der Äußersten Sachlichkeit zu schildern" [1] Danach wäre es unangebracht, logisch einwandfreie , reine theoretische Aussagen bezüglich ihrer praktischer Relevanz erproben zu wollen , da ihnen ausschließlich reiner Erklärungswert **zukäme**.[2]

Hier sind also zwei Meinungen vertreten, die eine Trennung zwischen Theorie und Praxis ziehen wollen. Zwar "läßt sich keinerlei Allgemeinverbindlichkeit für die Ansicht begründen, daß eine wissenschaftliche Tätigkeit nur dann betrieben werden soll, wenn eine bereits bekannte praktische Relevanz es gebiete" [3] Umgekehrt kann die Unwissenschaftlichkeit einer Tätigkeit nicht damit begründet werden, daß sie Bausteine für die Praxis liefert. Allerdings hat es sich erwiesen, daß bei der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre "sowohl auf Erklärung vorhandener realer Zusammenhänge als auch auf einen wissenschaftlichen Beitrag zur Gestaltung betrieblicher

---

1) Rieger, W., Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg 1928, S.44.
2) vgl. Köhler,R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre ..., a.a.O.,S.58.
3) Köhler , R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 58.

Verhältnisse abgestellt wird".[1] Es ist sogar so, daß die Betriebswirtschaftslehre als "Realwissenschaft" die beiden Aufgaben erfüllen soll, wenn sie den Anforderungen der Wissenschaftslogik entsprechen will. Danach sollen realwissenschaftliche Theorien in der Weise praktisch sein, daß entweder ihr Erfahrungsmaterial aus der Praxis entnommen wird oder wenigstens die "rein logisch" erworbenen Aussagen an der Praxis erprobt werden können. Gegebenenfalls (bei Falsifizierung) wären neue Formulierungen notwendig.[2]

Die auf diese Weise gewonnenen, "empirisch gehaltvollen' Aussagen können dann mittels logischer Umformungen in ihre 'technologische (mögliche Mittel angebende) Form' gebracht und der Praxis zur Verfügung gestellt werden".[3]

---

1) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre ... , a.a.O., S. 181.

2) Ein typisches Beispiel dieses Vorgangs ist Gutenbergs Produktionsfunktionsfunktion "Typ B", die u.a. durch die Erkenntnis veranlaßt wurde, daß das klassische Ertragsgesetz wegen der ihr zugrunde liegenden, für viele betrieblichen Branchen wirklichkeitsfremden Annahmen der "Substitutionalität und der "beliebigen Teilbarkeit" der Produktionsfaktoren unzulänglich ist. Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1, Die Produktion, 8/9. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963, S. 210ff.

3) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre ... , a.a.O., S. 62.

Diesen Anforderungen versucht die moderne deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre zu entsprechen und kann daher weder als "reine Theorie" noch als "Kunstlehre" bezeichnet werden. Sie ist eine Wissenschaft, die versucht, über die Theoriebildung (Erklärung des Seienden) Möglichkeiten des Gestaltens betrieblicher Vorgänge zu gewinnen. In diesem Sinn spricht Heinen von der "Erklärungsfunktion" und der "Gestaltungsfunktion" der Betriebswirtschaftslehre.[1)]

3. Einzelprobleme der Betriebswirtschaftslehre

Als Realwissenschaft will die Betriebswirtschaftslehre nicht lediglich die Gebilde, die ihr Erkenntnisobjekt darstellen, beschreiben, sondern sie will mit diesen Gebilden verbundene Probleme behandeln."[2)]

Schon zu Zeiten der Handelswissenschaft, die als Vorgänger der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet werden darf, standen die Methoden des Rechnungswesens als wichtiges Kontrollinstrument des betrieblichen Wertedurchlaufs im Mittelpunkt der Betrachtung. Angeregt durch praktische Bedürfnisse der Wirtschaftsbetriebe

---

1) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Bd. 1, Begriff und Theorie der Kosten, Wiesbaden 1965, S. 35.

2) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 30.

(z.B. die katastrophale Entwicklung der Währungsverhältnisse nach dem ersten Weltkrieg, die eine Überprüfung des damals vorhandenen Rechnungswesens notwendig machte; die zunehmende Mechanisierung, die die Anlagewirtschaft mehr Aufmerksamkeit auf sich lenken ließ) und durch Versuche, die Betriebswirtschaftslehre von dem Ruf einer"Kunst-" oder "Profitlehre" zu befreien, würde dieses Kontrollinstrument, das Rechnungswesen, verfeinert und vervollständigt. Es entstanden die deutschsprachigen Bilanz-, Produktions- und Kostentheorien mit Beiträgen von u.a. Schmalenbach, Schmidt, Mellerowicz und Gutenberg. [1)]

Mit Fragen der Kosten-,Bilanz- und Produktionstheorien waren auch Probleme der Investition und Finan-

---

1) Schmalenbach, E., Dynamische Bilanz, Leipzig 1919.
Schmalenbach, E., Grundlagen der Selbstkostenrechnung, Leipzig 1925.
Schmidt, F., Die Organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft, Zürich 1947.
Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Berlin 1933.
Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre Bd.1, 1.Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1951.

zierung verbunden, die zur Entwicklung der Investitions- und Finanzierungstheorien führten. Beiträge stammen u.a. von Schmalenbach, Prion und Schneider.[1)]

Die Frage der betrieblichen Organisation war schon immer ein Bestandteil der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. Sie wurde sowohl in explizit als "Organisationslehren" bezeichneten Abhandlungen als auch implizit in anderen Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre behandelt (z.B. Organisation des Einkaufs, der Lagerung, des Absatzes usw. Auch die Kostenstellen der Kostenrechnung können als Organisation der Kostenerfassung und -kontrolle betrachtet werden).[2)]

Auch das Personalwesen bildet einen Bestandteil der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, wenn auch nach Ulrich "bisher nicht in systematischer Form" und "auf der Ebene des Wirtschaftlichkeitsdenkens im engeren Sinne"[3)] - möglicherweise als Folge einer strengen

---

1) Schmalenbach, E., Finanzierung, Leipzig 1951
Prion, W., Selbstfinanzierung der Unternehmung, Berlin 1931.
Schneider, E., Wirtschaftlichkeitsrechnung, Theorie d. Investition, Tübingen/Bern 1951.

2) vgl. eine umfassende Darstellung der "Entwicklung der Organisationslehre im deutschsprachigen Raum" in: Grochla Erwin (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, insbesondere Spalten 1154 ff.

3) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 88.

Anlehnung an ein wirtschaftliches Auswahlprinzip. Wie schon früher angedeutet wurde, gewinnt aber auch dieses Gebiet in der neuzeitlichen betriebswirtschaftlichen Literatur mehr und mehr an Bedeutung.

Die Frage des Auftretens auf dem Markt, die schon früher in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre behandelt wurde, gewinnt heute noch mehr Aufmerksamkeit - offenbar angeregt durch den sog. "Verbrauchermarkt" und seine Unsicherheit -, wobei man in der "Absatzlehre" auch psychologische und soziologische Kenntnisse aufzunehmen bereit ist.

Auch die Unternehmungsführungsprobleme Planung und Entscheidung, die in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre eine zögernde Haltung nahmen, gewinnen heute mehr an Boden innerhalb diese Disziplin - ein Zustand, der u.a. dem Kontakt mit der Managementlehre zu verdanken ist.

Diese kurze Darstellung dürfte genügen, um zu zeigen, mit welchen konkreten Einzelfragen der Produktionshaushalte die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre zu tun hat.

II. Das betriebswirtschaftliche Universitätsstudium im deutschsprachigen Raum

1. Das Ziel des Studiums

Mit dem Studium der Betriebswirtschaftslehre können verschiedene Ziele verfolgt werden, die sich jeweils nach dem Stand der Wissenschaft und den Bedürfnissen der Betriebe eines Landes richten. Verfolgt man die Geschichte der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, so sind folgende Ziele festzustellen, die entweder tatsächlich den Verlauf des Studiums bestimmt haben oder noch diskutiert werden: -

11. Das Erlernen von "gewissen Techniken"

Das Ziel des betriebswirtschaftlichen Studiums hat sich erheblich verändert seit der Gründung der ersten Handelshochschulen (Leipzig, Aachen, Wien, St. Gallen 1898). Damals galt es, "gewisse Techniken" zu lehren -[1] zweifellos einer der Gründe dafür, daß der Wissenschaftscharakter der Disziplin in Frage gestellt wurde. So erschien auf dem Lehrplan der Leipziger Handelshochschule:[2]

a) Buchführung

b) Kaufmännisches Rechnen

c) Handelsbetriebslehre

---

1) und 2) Herbert Jacob, Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre in: Betriebswirtschaftslehre in Hochschule und Praxis, Veröffentlichung des Verbandes deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin 1966, S. 10.

Mit dem Wandel im betriebswirtschaftlichen Denken sind die ersten zwei Fächer zu Propädeutika an deutschen Universitäten geworden. Denn, es hat sich erwiesen, daß die Anwedung dieser Techniken alleine die Lebensfähigkeit eines Unternehmens nicht garantieren kann.

Bezüglich der späteren Funktionen der Betriebswirte in Wirtschaftsunternehmen verfolgt man heute mit dem betriebswirtschaftlichen Studium im deutschsprachigen Bereich ein ganz anderes Ziel, nämlich die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe - also von Leuten, die in der Lage sein sollen, auftretende betriebliche Probleme zu analysieren und zu lösen. Über die Methode zur Erreichung dieses Ziels gibt es zwei entgegengesetzte Meinungen:

12. Die allgemeine Ausbildung

Unter der allgemeinen Ausbildung versteht man das Gegenteil von einer vertieften Spezialausbildung "Den Studenten sollte der Stoff der Vorlesungen in systematischer Form unter ganzheitlichem Aspekt vorgetragen werden ... Dabei kommt es wohl auf die Breite weniger als auf die Tiefe sowie darauf an, daß tragende Querwände zu den betriebspsychologischen, betriebssoziologischen, arbeitsrechtlichen und ähnlichen Ge-

bieten gezogen werden."[1] Diese Auffassung, die Studenten den Stoff "im Begründungszusammenhang"[2] sehen zu lassen, findet zur Zeit allgemeine Zustimmung an deutschen Universitäten und hat bisweilen die deutschen betriebswirtschaftlichen Institute der Kritik des "zu hohen Niveaus" ausgeliefert. Der Student, so die Kritiker, werde auf ein ganzhaftes Denken gewöhnt, das er nur dann brauche, wenn er sofort nach seinem Studienabschluß Betriebsleiter werden würde. Gerade diese Kritik macht die allgemeine Ausbildung für afrikanische Verhältnisse sehr interessant. Denn der afrikanische Student - darüber wird in einem späteren Kapitel ausführlicher berichtet - wird schneller zum Betriebsleiter als sein deutscher Kollege und braucht noch mehr als dieser die erforderlichen Querwände im betriebswirtschaftlichen Denken.

13. Die Spezialausbildung

Ein Betrieb brauche Buchhalter, Kostenrechner, Finanzfachleute, Marketing-Manager u.ä. und nicht allgemein ausgebildete Betriebswirte: solche Argumente

---

1) und 2) Hasenack, W., **Neuordnung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums**, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1954, S.43.

werden nicht selten vorgebracht, um für die spezielle betriebswirtschaftliche Ausbildung an Hochschulen zu pladiefen. Man sollte den Studenten zu einem Spezialisten in irgendeinem oder mehreren Gebieten der Betriebswirtschaftslehre ausbilden. Ob diese Auffassung an deutschsprachigen Universitäten Boden gewinnen wird, bleibt dahingestellt. Es wird aber oft argumentiert, daß vertieftes Spezialwissen häufig insofern unrational sei, als es im Betrieb seltener benötigt werde, und wo erforderlich, die Möglichkeit des zielgerichteten Selbststudiums (oder innerbetriebliche Weiterbildung) immer noch offen bleibe.[1] Dieser Gedanke drückt Heimann in folgenden Sätzen aus:

> "Im Handel darf nicht erwartet werden, daß die Verhältnisse morgen noch dieselben sind wie heute Diese Tatsache verlangt allein schon eine große Beweglichkeit im Denken und Handeln der Führungskräfte. Logisches Denken vermag fehlendes Fachwissen weitgehend zu überbrücken." [2]

Schöllhammer deutet darauf hin, daß Führungsausbildung "nicht nur Vorbereitung auf eine erfolgreiche Funktionsausübung im Rahmen der obersten Leitung einer Unternehmung", sondern "auch Vorbereitung auf die vielfältigen

---

1) Vgl. Hasenach, W., Neuordnung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1954, S. 43f.

2) Heimann, A., Sind die Wissenschaftler der Praxis entfremdet?, in : Nachrichtenblatt des Verbandes deutscher Diplom-Kaufleute, 37.Jg., Berlin Jan. 1967, S. 4.

Führungsaufgaben ... auf allen Rangstufen einer Unternehmung" bedeutet. Dann unterscheidet er zwischen "den unteren und mittleren Führungsebenen" auf der einen Seite, die "in der Regel ein fundiertes, spezialisiertes Fachwissen auf einem relativ begrenzten Teilgebiet" verlangen,und den "oberen Führungsebenen", die ... "generelle Kenntnisse auf verschiedenen Fachgebieten verlangen"[1]. Dazu ist nur zu fragen, ob die Universität, die die höchste Instanz der formellen Ausbildungshierarchie eines Landes darstellt, ihre Aufgabe nicht auf die oberen Führungsebenen abstellt, während die Vermittlung des "fundierten, spezialisierten Fachwissens" den sogenannten Fachschulen überlassen bleibt.

2. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach

Es kann gesagt werden, daß sich die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre als praktisches Bedürfnis der Wirtschaftsbetriebe entwickelt hat. Am Anfang stand die Lösung einzelner Problemkreise - die vorstehend ausgeführt sind - im Vordergrund - so z.B. die Eliminierung der Geldwertschwankungen, wie sie sich nach dem ersten Weltkreig entwickelten, die zur Überprüfung des Rechnungswesens und somit zu Bilanztheorien

---

1) Schöllhammer , H. , Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft in Europa, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1966, S. 6 .

führte. Mit der Entwicklung der Disziplin entstand aber das Bedürfnis nach einer Systematisierung derselben - vor allem zum Zweck der Lehre an Universitäten.

Wie bietet sich das Gesamtgebiet der Betriebswirtschaftslehre als Lehrfach an deutschen Universitäten an? Wie geht man vor, ein vielfältiges Studium wie das der Betriebswirtschaftslehre zweckmäßig zu systematisieren? Welche anderen Disziplinen neben der Betriebswirtschaftslehre kommen bei der Ausbildung der Betriebswirte im deutschsprachigen Raum in Frage?

Als Antwort auf diese Fragen werden nachstehend einige Praktiken und Tendenzen im deutschsprachigen Raum erläutert, die auch bei der eventuellen Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten in Frage kämen.

Von Universität zu Universität gibt es zwar Abweichungen, die die Autonomie und die praktischen Grenzen der einzelnen Institute widerspiegeln; dennoch kann man im allgemeinen folgende Gliederungskriterien der Betriebswirtschaftslehre an deutschsprachigen Universitäten beobachten, die den Gegebenheiten des betrieblichen und wirtschaftlichen Lebens Rechnung tragen.

21. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach betrieblichen Funktionen

In jedem Betrieb lassen sich Haupttätigkeitsgebiete ausgliedern. Zunächst kann unterschieden werden zwischen:

a) dem "operationellen" Bereich und

b) dem Bereich der "Gesamtführung" eines Unternehmens.

Zu a) Der Inhalt des"operationellen" Bereichs läßt sich dadurch feststellen und unterteilen, daß das Unternehmensgeschehen als Transformationsprozeß aufgefaßt wird, durch welchen eine betriebliche Leistung aus Inputfaktoren hervorgebracht und verwertet wird. In diesem Prozeß erweisen sich folgende Funktionsbereiche als notwendig, die in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre behandelt werden:

i) Beschaffung: Es handelt sich um die Zurverfügungstellung und Sicherstellung von Sachmitteln, menschlicher Arbeitsleistung, Kapital und Information, die in der Betriebswirtschaftslehre innerhalb der Teillehren Materialwirtschaft, Anlagenwirtschaft, Personalwesen, Finanzierungslehre und Informationslehre behandelt werden.

ii) Leistungserstellung: Hier handelt es sich um den rationellen Einsatz der Produktionsfaktoren zur Herstellung von zeit-,mengen- und qualitätsmäßig auf dem Markt verwertbaren Leistungen. Dies ist aber ein "Grenzgebiet", der dadurch eingeengt wird, daß keine klare Abgrenzung zwischen ihm und den beiden Bereichen der Beschaffung und Absatz besteht. Hinzu kommt, daß viele Vorgänge in diesem Bereich "technischer Natur" sind, deren Untersuchung oft als "Aufgabe der Betriebswissenschaften und damit des Ingenieurs" [1] betrachtet wird. Dennoch werden innerhalb der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre

---

1) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin-Frankfurt 1963, S. 22.

diesem Bereich Teillehren wie Produktentwicklung und Produktion gewidmet. [1]

iii) Absatz: Hier handelt es sich um die marktmäßige Verwertung der betrieblichen Leistung. In diesem Bereich lassen sich verschiedene Funktionen und Teillehren feststellen - Marktanalyse, Marktbeobachtung, Marktgestaltung usw. Es kann beobachtet werden, wie die "Marketing"-Konzeption in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre eingeführt wird.

Zu b) Bei dem Bereich der "Gesamtführung" handelt es sich um "einen allgemeinen Funktionsbereich, der die Probleme der Gestaltung und Steuerung der Unternehmung als Ganzes umfaßt". [1] Hierher gehören die Management-Funktionen der Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle. Während aber der Begriff Management auch die Gestaltungs- und Steuerungsfunktionen innerhalb des "operationellen" Bereichs umfaßt, die auch bei den betreffenden operationellen Funktionen mitbehandelt werden, verbleiben bei dem "Gesamtführungsbereich" diejenigen Management-Funktionen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen: Bestimmung der Unternehmensziele, Bestimmung der Rahmen, in denen sich die "operationellen" Bereiche abspielen sollen, um die Erreichung der Gesamtunternehmensziele zu ermöglichen.

22. Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach Institutionen

Die Tatsache, daß es bestimmte Besonderheiten in

1) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., Ss. 48, 321.

einzelnen Wirtschaftszweigen gibt, führt dazu, daß die Betriebswirtschaftslehre auch nach betrieblichen Institutionen systematisiert werden kann. Die obigen Funktionsbereiche sind zwar in jedem Betrieb enthalten; die darin vorzunehmenden Aufgaben erweisen sich aber anders z.B. in Industrie- als in Bank- oder Versicherungsbetrieben . Die Besonderheiten dieser Wirtschaftszweigen haben an deutschsprachigen Universitäten zu einer Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach Institutionen geführt. Angesichts der Vielfalt von Wirtschaftszweigen ist es nur fraglich, ob dieses Kriterium zu einem geschlossenen System der Betriebswirtschaftslehre führen kann. Zweifelsohne kann es aber zu einer "Konkretisierung" der obigen Funktionen verhelfen. Oft werden auch diese "Branchenlehren" als vertiefende Wahlfächer an deutschsprachigen Universitäten angeboten.

3. Das Verhältnis der Betriebswirtschaftslehre zu anderen Disziplinen

31. Die Propädeutika

Unter Propädeutika werden hier jene Fächer verstanden, die keine eigentlichen Lehrgebiete der Universität darstellen, aber als wichtige Rüstzeuge für ein bestimmtes Studium betrachtet und auch an der Universität vertreten werden. Die deutschsprachigen Universitäten tragen der Tatsache Rechnung, daß einige ihrer Abiturienten keine Möglichkeit hatten, diese wichtigen Werkzeuge an des höheren Schulen zu erwerben und geben ihnen die Chance, sie an der Universität nachzuholen. So werden für Betriebswirte Kurse in

kaufmännischem Rechnen, Buchhaltung und Finanzmathematik gehalten.

32. Hilfswissenschaften beim betriebswirtschaftlichen Studium

Neben der Betriebswirtschaftslehre gibt es andere Wissenschaften, die sich auch mit dem Betrieb beschäftigen. "Sie richten ihre Aufmerksamkeit aber nicht auf die wirtschaftlichen Fragen des Betriebsprozesses, sondern auf Probleme technischer, rechtlicher, soziologischer, psychologischer, physiologischer und ethischer Art."[1] Diese pflegt man als Hilfswissenschaften der Betriebswirtschaftslehre zu bezeichnen. Da aus den Problemkreisen, mit denen sie sich beschäftigen, wirtschaftliche Handlungen und Entscheidungen resultieren, muß der Betriebswirt auch mit ihnen vertraut sein.

Auch dieser Tatsache trägt die betriebswirtschaftliche Ausbildung im deutschsprachigen Raum Rechnung. Jura und Statistik bilden wichtige Bestandteile des betriebswirtschaftlichen Studiums und werden bei der Diplom-Prüfung als Wahl- oder sogar Pflichtfächer zugelassen. Die allgemeine Volkswirtschaftslehre, die

---

1) Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 22.

sich zwar mit wirtschaftlichen, aber nicht einzelwirtschaftlichen Problemen beschäftigt, kann auch als Hilfswissenschaft betrachtet werden und bildet nicht nur einen Bestandteil des betriebswirtschaftlichen Studiums an deutschen Universitäten, sondern auch ein Pflichtfach der Diplom-Prüfung für Kaufleute. Außerdem gibt es im Rahmen des betriebswirtschaftlichen Studiums zahlreiche Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Fakultäten, die sich mit soziologischen, psychologischen und anderen den Betrieb betreffenden Problemen beschäftigen. Die Ausnutzung dieser Möglichkeiten wird ausdrücklich durch das sogenannte "Studium Universale" empfohlen, dessen Nachweis an einigen Universitäten sogar eine Voraussetzung für die Zulassung zur Abschlußprüfung ist.

33. Neuere Tendenz - Das wirtschaftswissenschaftliche Studium

"Die Aufgliederung der Wirtschaftswissenschaft in Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre beruht auf praktischen Gründen. Wenn sich beide Disziplinen voll entwickelt haben, müssen sie sich wegen Einheitlichkeit ihres Erkenntnisobjekts,[1]) des wirt-

---

1) besser: "Erfahrungsobjekt" - Verf.

schaftlichen Phänomens, vereinigen." [1]

Hätte man diese Voraussage, die sich auf die niederländische Wirtschaftswissenschaftliche Studium bezieht, ber die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und allgemeine Wirtschaftstheorie gemacht, wäre sie jetzt als zutreffend und realisiert zu betrachten. Denn, im deutschsprachigen Raum gibt es Ansätze sowohl in Diskussionen als auch in der Tat zur Vereinheitlichung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums. Abweichend von der seit 1898 geltenden Praxis der Verleihung von zwei verschiedenen akademischen Graden - Diplom-Kaufmann und Diplom-Volkswirt - verleiht der wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fachbereich der neuen Universität in Augsburg einen einheitlichen Grad - Diplom-Wirtschaftler. Folgendes Zitat faßt die Argumente für diese Einheit des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums:

"Wenn der Diplom-Volkswirt nicht nur auf einem engen Sektor eingesetzt werden soll, muß er sich inten-

---

1) Perridon, L., Die Amsterdamer Schule der Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 158 (entnommen aus: Limperg, T.H., Objekt der Bedrijfshuishoud-Kunde).

siver mit betriebswirtschaftlichen Fragen befasseb während umgekehrt heute ein Diplom-Kaufmann in Führungspositionen ohne eingehende Kenntnisse der Volkswirtschaftslehre und der Volkswirtschaftspolitik nicht mehr auskommt." [1]

Da die beiden Disziplinen im deutschsprachigen Raum als relativ ausgereift betrachtet werden können, steht nunmehr die Frage der rationellen Gestaltung des Studiums im Hinblick auf die zukünftigen Aufgaben der Absolventen - die Führung der Wirtschaft - im Vordergrund.[2]

---

1) Industrie- und Handelskammer Augsburg, Thesen zum zeitgerechten wirtschaftswissenschaftlichen Studium, Memorandum zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Augsburg 1969, S. 7.

2) Auch die Ausführungen Perridons, Mitglied des Gründungsausschusses und jetziger Präsident der obengenannten Hochschule, deutet auf diese rationelle Gestaltung des Studiums in Hinblick auf die zukünftigen Aufgaben der Wirtschaftler und unter Berücksichtigung der Entwicklung solcher Aufgaben in der sich entwickelden Wirtschaft.
Vgl. Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, in: Redaktionelle Sonderbeilage zu "Mitteilungen" - Amtliches Publikationsorgan der Industrie- und Handelskammer Augsburg, Augsburg 20.12.1967.

Tatsächlich fällt es schwer, einen großen formellen Unterschied im Aufbau des volkswirtschaftlichen und des betriebswirtschaftlichen Studiums an deutschsprachigen Universitäten festzustellen. Wenn gesagt wird, daß Diplom-Volkswirte oft keine genügenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse besitzen und umgekehrt, so ist das u.E. in erster Linie auf die Intensität, mit der die Studierenden im Rahmen der akademischen Freiheit wohl gegebene Möglichkeiten ausnutzen, und auf den durch Prüfungsausschüsse (meist stillgeschwiegenen) erwünschten Grad an volkswirtschaftlichen/betriebswirtschaftlichen Kenntnissen seitens der Betriebswirte/Volkswirte zurückzuführen. Bei der Augsburger-Konzeption gibt es zwar die Möglichkeit, innerhalb eines "Hauptstudiums" eine Spezialisierung in einem betriebs- oder volkswirtschaftlichen Gebiet wie Systemingenieur , Marketing-Management usw. anzustreben. Das Besondere bei diesem Konzept liegt aber darin, daß ein gemeinsames Grundstudium der Wirtschaftswissenschaft angeboten wird.

4. Andere Bestandteile und Voraussetzungen des betriebswirtschaftlichen Studiums an deutschsprachigen Universitäten

Um die Studierenden der deutschsprachigen mit denen der afrikanischen Universitäten und die Gegeben-

heiten an beiden Universitätsgruppen besser vergleichen zu können, werden hier noch einige Tatbestände erwähnt, die zum Teil als Daten bei der Erörterung eines Studienprogramms anzusehen sind und Einfluß auf das Programm haben müssen.

a) Der erste Tatbestand betrifft das Abitur der zu immatrikulierenden Studenten. Abgesehen von dem Wirtschaftsabitur, das an den Wirtschaftsoberschulen erworben wird, deren Besonderheit "nicht nur in einer Ausbildung in den Betriebstechniken", sondern vielmehr in der Erweckung des Verständnisses "für das soziale und gesamtwirtschaftliche Milieu des modernen Lebens"[1] besteht, besitzen viele Studierende im deutschsprachigen Raum das allgemeinbildende Abitur, das an den "normalen" Oberschulen erworben wird und zu jedem Studium an der Universität berechtigen kann. In afrikanischen Ländern handelt es sich um ein anders geartetes Abitur, das bei der Aufstellung eines Studienprogramms beachtet werden muß.

---

1) vgl. Hasenack, W., Neuordnung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1954, S. 30

b) Verglichen mit dem Studium an amerikanischen und englischen Universitäten (mit der Einteilung in "Undergraduate Studies" - bis zum Bachelor-Grad - und "Graduate Studies" - bis zum Meister- oder Doktor-Grad)[1], handelt es sich bei dem deutschsprachigen Diplom-Grad um sowohl eine "Graduate"- als auch eine "Undergraduate"-Ausbildung. An den aufgeführten afrikanischen Universitäten handelt es sich um eine "Undergraduate"-Ausbildung bis zum Bachelor-Grad. Möglichkeiten eines Meister-Grades sind entweder nicht gegeben oder sehr beschränkt (Sudan).

c) Vor Abschluß des Studiums wird an deutschsprachigen Universitäten etwa nach sechs-semestrigem Studium eine sog. Diplom-Arbeit von den Studenten verlangt. Diese Arbeit wird also zu einer Zeit geschrieben, zu der die Studenten der afrikanischen Universitäten im Begriff sind, die Universität zu verlassen. Diese Arbeit dient m.E. nicht nur der Ausbildung und der Prüfung der Studenten sondern auch der Anregung zur Weiterentwicklung des jeweiligen Faches überhaupt.

---

1) vgl. Ryan, L.V., Management-Ausbildung an amerikanischen Universitäten, Wiesbaden 1967, S.27 f und 34f.

C. Notwendigkeit der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

I. Die afrikanische Wirtschaft während der Kolonialzeit

1. Allgemeine Wirtschaftsstruktur während der Kolonialzeit

Während der Kolonialzeit bestand die wirtschaftliche Tätigkeit in afrikanischen Ländern überwiegend aus Landwirtschaft und Bergbau. Der Zusammenhang zwischen Kolonialismus und der Gewinnung von Rohstoffen dürfte allgemein bekannt sein. Über die Folgen dieses Tatbestandes geben einige Berichte aus den betreffenden Ländern Aufschluß. In einem Memorandum der tansanischen Regierung bei einer Konferenz des Wirtschafts- und Sozialausschusses der UNESCO heißt es:

> "At the time when Tanganyika became an independent nation on the 9th. of December 1961, the economy was almost entirely based on production and processing of raw materials grown in the country."[1)]

"Noch im Jahre 1960", schreibt Kurt Dill[2)], "waren in Nigeria mehr als vier Fünftel der Bevölkerung im

---

1) United Nations Economic and Social Council, Economic Council and Centre for Industrial Development in Africa, Cairo 1966, Report presented by the Govt. of Tanzania, S. 3.

2) Dill, K., Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S.22.

landwirtschaftlichen Sektor tätig. Gleichzeitig stammte mehr als die Hälfte des Bruttosozialproduktes aus der Landwirtschaft." Über die Situation im eigenen Land schreibt 1966 die nigerianische Regierung:

> "The stark fact, however, is that the contribution of manufacturing to the gross nation product of Nigeria is extremely small - less than 2%. The export of manufactured goods has always amounted to less than one per cent of the total value of exports."[1)]

Über den Sudan schreibt Prof. Stucken:

> "Während der englischen Verwaltung war die Entwicklung einheimischer Industriebetriebe nicht gefördert worden."[2)]

Obige Zitate sind typisch für die Charakterisierung der Wirtschaft der hier angeführten afrikanischen Länder.

Aber auch die Gewinnung von Rohstoffen und das Handeln damit sind Tätigkeiten, die nach dem ökonomischen Prinzip ausgeführt werden sollen und wirtschaftlicher Leitung bedürfen. Durch welche Betriebe und auf welche Weise wurden diese Aufgaben in den afrikanischen Ländern erfüllt?

---

1) United Nations Economic and Social Council, Economic Council and Centre of Industrial Development in Africa, a.a.O.,Report presented by the Govt. of Nigeria, S. 3.

2) Stucken, R., Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen der Republik Sudan, Berlin 1963, S.218.

Zwei Arten von Wirtschaftsbetrieben kann man derzeit unterscheiden: die einheimischen und die ausländischen. Die ersteren bestanden zunächst aus Bauern, die in ihrer Tätigkeit ihre tägliche Nahrung suchten.

> "Die meisten Bauern sind gewohnt, ihre Dispositionen als reine Selbstversorger zu treffen ...; das Wort Produktivität oder die Idee, in einem größeren Rahmen zum Zweck des Verkaufs an andere zu produzieren, ist ihnen fremd."[1)]

Wenn man ein Gewerbe als eine auf die Dauer und auf Gewinn gerichtete Wirtschaftstätigkeit definiert, kann man die Bauernbetriebe kaum als gewerblich bezeichnen. Zu dieser Betriebsart gehören auch die einheimischen Kaufleute "aus Familienstämmen, welche seit Generationen im Kleinhandel tätig sind. Daß diese Händler nicht mit den Absatzerfordernissen moderner Industrieprodukte und Massengüter vertraut sind, liegt auf der Hand"[2)] Die Bauern- und Händlerbetriebe hatten also gemeinsam, daß sie nicht nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen geführt wurden. In diesem Sektor konnten kaum Wirtschaftsgesellschaften oder Firmen verzeichnet werden.

---

1) Dill, K., Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S.23.

2) Ebenda, S. 162.

Die zweite Betriebsart bestand aus ausländischen Firmen (in den genannten Ländern hauptsächlich englische), die ihre Niederlassungen in den Kolonien hatten. Erinnert sei an solche Firmen wie die UAC, die nicht nur Agrarprodukte von den Bauern kaufte und im Ausland weiterverkaufte, sondern auch eigene landwirtschaftliche Betriebe zur Gewinnung von Rohstoffen wie Palmenöl und Gummi unterhielten. Erst bei dieser zweiten Betriebsart sah man Ansätze wirtschaftlicher Betriebsführung, die und deren Einfluß auf Afrikaner im nächsten Abschnitt zu beschreiben ist.

2. Praxis der "Business Administration" während der Kolonialzeit

Aus den bisherigen Ausführungen folgt, daß man nur die ausländischen Betriebe im Auge behalten muß, wenn man von der "Praxis der Business Administration" in Afrika während der Kolonialzeit spricht. Auch dabei sind zwei Arten von Managern zu unterscheiden: die einheimischen und die ausländischen. Letztere haben die ersteren erheblich beeinflußt und damit Probleme für die Betriebswirtschaft in Afrika entwickeln lassen, die notwendigerweise durch die afrikanischen Universitäten beseitigt werden müssen.

21. Der Einfluß ausländischer Wirtschaftswissenschaftler während der Kolonialzeit

In der Einleitung ist unterschieden worden zwischen oberen, unteren und mittleren Führungskräften. Da die in afrikanischen Ländern stationierten ausländischen Betriebe ihre Hauptsitze nicht/in Afrika hatten, waren die Planung und Koordinierung dieser Betriebe Aufgaben der Unternehmungsführung, die nicht in Afrika selbst ausgeführt wurden. Vielmehr waren die afrikanischen Betriebe ausländischer Firmen Ausführende von Plänen, die außerhalb Afrikas festgelegt wurden. In einem Bericht über die ausländischen Firmen in Nigeria schreibt Arthur Lewis:

> "The large farms are planned from outside the country by expariates who expected them to be self-sufficient."[1)]

Für die Überwachung dieser Töchterbetriebe waren selbstverständlich nicht afrikanische Kräfte, sondern ausländische Vertreter der verschiedenen Firmen zuständig. Als Hilfsmittel für ihre Kontrollaufgaben fanden sich diese Manager bereit, den Afrikanern bestimmte kaufmännische Techniken, die bei jeder Firma den Praktiken

---

1) Lewis, W. A., Reflexions on Nigeria's Economic Growth, OECD-Centre Studies, Paris 1967, S. 28f.

ihres Herkunftslandes entsprachen, beizubringen. Es waren vor allem bestimmte Techniken der Buchführung, Korrespondenz, Stenographie und Büropraxis. Da diese Techniken bekanntlich nur eine geringe Bedeutung für die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft haben, reichte der Einfluß der ausländischen Wissenschaftler nicht aus, um bei den Afrikanern den gewünschten Unternehmungsgeist zu erwecken.

22. Rolle des afrikanischen Personals während der Kolonialzeit

Aus dem Gesagten folgt, daß die Afrikaner nur in die unteren und mittleren Führungsrollen in Wirtschaftsbetrieben miteinbezogen werden konnten. Dazu reichte eine funktionelle, spezielle Ausbildung aus, die in den aufgeführten afrikanischen Ländern "on the job" oder nach Richtlinien von einigen englischen Berufsverbänden erworben werden konnten. Sprach die Ashby Commission 1960[1)] vom Mangel an Finanzexperten, Rechnungsprüfern usw. und nicht vom Mangel an Betriebswirten schlechthin, so entsprach das der damaligen Praxis in diesem Lande, zur Übernahme von unteren und mittleren

1) Ashby, E., Investment in Education, Report of the Commission on Post School Certificate and Higher Education in Nigeria, Lagos, Federal Govt. Printer 1960, S. 121.

Führungsrollen Afrikaner mit speziellen betriebswirtschaftlichen Kenntnissen heranzubilden. Die vorliegende Arbeit geht aber davon aus, daß für die Übernahme von Top-Management-Funktionen, die in der Regel das Überblicken verschiedener Bereiche des betrieblichen Geschehens verlangen, eine spezialisierte Ausbildung in bestimmten funktionellen oder Methodenbereichen des Unternehmungsablaufs nicht ausreicht.

Solange die oberen Führungsfunktionen in irgendwelchen Händen lagen, war diese Kompetenzteilung (wenigstens einzelwirtschaftlich betrachtet) zufriedenstellend. Werden aber, wie im nächsten Abschnitt gezeigt wird, die Afrikaner nach der Unabhängigkeitserklärung auch für die obere Führungsrolle der Wirtschaftsbetriebe verantwortlich erklärt, so zeichnen sich unvermeidbare Probleme ab, für die die afrikanischen Universitäten herangezogen werden müssen.

II. Die afrikanische Wirtschaft nach der Unabhängigkeitserklärung

1. Einige Merkmale der afrikanischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeitserklärung

Seit der Unabhängigkeitserklärung sind die wirtschaftliche Enwicklung und Vorhaben der afrikanischn Länder so gewaltig, daß sie Konzequenzen für das Erziehungssystem dieser Länder haben müssen. Dewegen scheint die Untersuchung dieser Entwicklung und Vorhaben an dieser Stelle angebracht.

In manchem afrikanischen Land wird die Einsicht immer weiter verbreitet, daß eine politische ohne wirtschaftliche Unabhängigkeit soviel wie nichts bedeutet. Das bedeutet, einzelwirtschaftlich betrachtet, den Wunsch nach der Errichtung eigener Wirtschaftsbetriebe, deren Ziele und Pläne in dem afrikanischen Land festgelegt werden sollen. Zur Erfüllung dieses Wunsches hat man auch einige oder alle der folgenden Maßnahmen getroffen:

a) Die Nationalisierung großer Betriebe, die früher in ausländischen Händen lagen:

Diese Maßnahme hat nicht selten die betreffenden Betriebe zum Zusammenbruch oder Stilliegen gebracht - nicht nur wegen des dadurch bedingten Ausschlusses ausländischen Kapitals, sondern vielmehr wegen des resultierenden Mangels an qualifiziertem Management. Denn oft wird die Maßnahme mit dem Ersatz ausländischer durch einheimische Manager im Rahmen der "Afrikanisierungspolitik" mancher afrikanischer Regierungen durchgeführt. Auch ohne diese Politik wandern sehr oft die ausländischen Manager aus, weil sie nun fürchten, zusammen mit den nationalisierten Betrieben von ihren Firmen, die in der Regel ihren Sitz im Ausland haben, isoliert zu werden. Eine solche Isolierung könnte bei-

ausländischen Firmen führen – eine riskante Situation der ausländischen Manager, zumal die Dauer ihres Verbleibs bei den nationalisierten Betrieben nicht gesichert ist. Es bleibt also sehr oft das afrikanische Management, dessen bisherige Ausbildung im Hinblick auf betriebliche Managementfunktionen in Frage gestellt werden kann.[1)]

b) Beteiligung an manchen Betrieben, die früher ausschließlich ausländischen Firmen gehörten:

Verbunden mit einer schrittweisen Einführung des afrikanischen Personals in die Managementaufgaben könnte diese Maßnahme zur Verbesserung der Qualität der afrikanischen Manager führen. Es stellt sich aber sehr oft heraus, daß statt einer Kooperation eine das Betriebsklima verschlimmernde Reibung zwischen ausländischem und einheimischem Führungspersonal entsteht. Letzten Endes wird die wirtschaftliche Entwicklung der Betriebe in Mitleidenschaft gezogen.

c) Ermöglichung neuer Betriebe in afrikanischem Besitz und unter afrikanischer Führung durch steuerliche

---

1) vgl. Abschnitt C II/3 der vorliegenden Arbeit: "Unzulänglichkeit der bisherigen Methoden der Manager-Ausbildung in afrikanischen Ländern".

und subventionistische Vergünstigungen der afrikanischen Unternehmen:[1)]

Dazu ist hier nur zu sagen, daß Kapital allein nicht ausreicht, um den wirtschaftlichen Ablauf eines Unternehmens zu sichern.

Ein anderes Merkmal der afrikanischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeit ist das Streben der Regierungen nach einem Wirtschaftswachstum - also nach wirtschaftlicher Entwicklung, definiert als "die nachhaltige und auf lange Sicht konzipierte Mobilisierung und Vermehrung der produktiven Ressourcen eines Landes."[2)] So stieg die Bruttowertschöpfung der gesamten sudanesischen Industrie von 1955/56 bis 1959/60 um 88%[3)]. Langfristige Wirtschaftspläne wurden eingeführt:

---

1) Vgl. Stucken, R., Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen der Republik Sudan, a.a.O., S.218. Vgl. auch Kurt Dill, Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S. 172.

2) Stucken, R., Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen der Republik Sudan, a.a.O., S. 235.

3) Vgl. Ebenda, S. 219.

"The five-years Development Plan for Tanzania, from 1964 - 1969 expects investments of over £ 50 m. in the industrial sector."[1)]

Industrial "production should be by 1970 thrice its 1964 level".[2)]

"Speziell im Hinblick auf die industrielle Entwicklung wurde dem nigerianischen National Development Plan 1962-1969 u.a. folgende wirtschaftspolitischen Ziele zugrundegelegt:

i. Erhöhung der Wachstumsrate der Wirtschaft auf mindestens 4% pro Jahr (Deutschland um 1960 6%).

ii. Um dieses Wachstum zu ermöglichen, sollen die jährlichen Investitionen 15% des Bruttosozial-Produktes betragen."[3)]

Die Zahlen für Uganda sind nicht weniger großzügig:

"it is anticipated that during the period 1960-1971 gross investment in Industry will amount to at least £ 40 m." [4)]

---

1) und 2) United Nations Economic and Social Council, Economic Commission and Centre for Industrial dev. in Africa Report by Tanzania, a.a.O.,S. 8 und 10.

3) Federal Ministry of Economic Development, National Development Plan 1962-1968, Lagos 1963, zitiert in: Dill, K., Industrialisierung Nigerias, Basel 1967, S. 169f.

4) United Nations Economic and Social Council, Economic Commission and Centre for Economic Development in Africa, Cairo 1966, Report presented by the Gvt. of Uganda, S. 13 (The GNP für Uganda 1965 betrug £ 14,1 m.).

Auffallend hier ist das wiederkehrende Wort Industrie, wo doch die Wirtschaft dieser Länder vor der Unabhängigkeit überwiegend aus Landwirtschaft und Bergbau bestand. Auch dies gehört zu den neuen Erscheinungen der afrikanischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeit Die afrikanischen Länder sind nicht mehr mit Rohstoffen zufrieden. Die Erzeugung von Fertigprodukten, insbesondere aus landwirtschaftlichen Erzeugnissen, wird sehr stark unterstützt, wenn nicht für den Export, wenigstens für den Konsum im eigenen Land, um den Import einiger Waren zu dämpfen und Beschäftigungsmöglichkeiten für die Bevölkerung zu schaffen.

Alle diese Erscheinungen faßt Peter Mandi in folgenden Sätzen zusammen:

> "on the next day of independence, the tasks were already coming for that could only be met with a significant culture in the field of state organisation and administration; economic connections came into existence, economic plans were made; foreign credit aid arrived, foreign private capital made its appearance too. The higher economic interprises had to be supplied with cadreas from the home country."[1)]

---

1) Mandi Peter, The Development of Education in Africa and its Problems, Centre for Afro-Asian Research, Hungarian Academy of Sciences, Budapast 1966, S. 1.

2. Vergleich der Engpässe Kapital und Personal

Die Realisierung der wirtschaftlichen Vorhaben der afrikanischen Länder "wird nicht nur von dem dafür erhältlichen Kapital abhängen, sondern auch wesentlich von einem genügenden Angebot an geschulten Arbeitskräften."[1] In diesem Abschnitt ist nicht beabsichtigt, einen Vergleich zwischen Kapital und Personal zu ziehen, um festzustellen, welches im allgemeinen von größerer Bedeutung wäre. Vielmehr wird untersucht, angesichts der heutigen Verhältnisse der afrikanischen Länder, welchem der beiden Faktoren mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden soll. Während hier das Kapital in Form von Geld- oder Sachanlagen zu verstehen sein dürfte, wird unter Personal nur der Faktor "Management" betrachtet.

Der Kapitalmangel afrikanischer Länder ist allgemein bekannt. Nicht weniger kritisch ist aber der Mangel an qualifiziertem Management, über den Berichte aus und über die betroffenen Länder Aufschluß geben:

Über das eigene Land schreibt ein Bericht der nigerianischen Regierung:

---

1) Dill, K., Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S. 140 .

> "There is also a considerable deficiency of high and intermediate level manpower such as entrepreneurs, managers, supervisors etc. This perhaps represents the greatest impediment to industrial growth."[1)]

Auch Tansania in Ost-Afrika berichtet über Personalmangel:

> "Our education programmes have only recently been extensified, but at the moment, trained high and middle-level personal are required in large numbers both in the private and public sectors."[2)]

Noch eingehender sind die Berichte Kurt Dills über die spezifischen Versäumnisse der Unternehmungsführung in den Entwicklungsländern Afrikas:

a) Planung und Ausnutzung der technischen Anlagen:
"Bei der Planung von Anlagen ... stellt sich oft heraus, daß Einsparungen gemacht werden könnten."[3)]
"Mehr Beachtung sollte auch der Ausnutzung der bestehenden ... Anlagen geschenkt werden."[4)]

b) Rohmaterialversorgung:
"Manchmal ist auch die Versorgung mit Rohmaterial nicht gewährleistet. Vielfach liegt der Grund dazu in der schlechten Organisation des Verteilung- und Transportsektors."[5)]

---

1) United Nations Economic and Social Council, Economic Commission and Centre for Industrial Development in Africa, a.a.O., Report presented by the Govt.of Nigeria, S. 57.

2) United Nations Economic and Social Council, Economic Commission ..., a.a.O., Report presented by the Govt. of Tansania, S. 41.

3), 4) und 5) Dill, K., Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S. 155 und 156.

c) Qualitätskontrolle:

"Im allgemeinen fehlt es an Qualitätskontrolle seitens der Industrie". [1]

Kapital und Management bilden also Engpässe bei der industriellen Entwicklung Afrikas. Welche Rangordnung soll dem einen oder dem anderen eingeräumt werden?

Guntenberg unterscheidet zwischen "Elementar-" und "dispositiven" Produktionsfaktoren. Den dispositiven Faktor, der hier mit Management umschrieben wird, bezeichnet er mit Recht als "die eigentlich bewegende Kraft des Betriebsprozesses". [2] Das Management hat die Aufgabe, über das Kapital wirtschaftlich zu disponieren. Schon bei der Erstbeschaffung des Kapitals sind zahlreiche Management-Überlegungen notwendig (Welche Güter/Dienstleistungen sind zu produzieren?; Wahl zwischen alternativen Kapitalquellen, Investitionsgütern usw.). Hinzu kommt, daß das einmal beschaffte Kapital sich im Unternehmen erhalten oder sogar vermehren muß, wenn das Unternehmen eine selbsterhaltende, dauerhafte Einrichtung sein soll. Dazu sind die Managementfunktionen Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle unerläßlich.

Während also das bloße Zurverfügungstellen von Kapital noch kein Unternehmen entstehen läßt, ist gutes Management unerläßlich für die sinnvolle Beschaffung und Disposition über dieses Kapital, damit überhaupt ein Unternehmen entstehen und erhalten bleiben kann. "Ist aber so jede

1) Dill, K., Industrialisierung Nigerias, a.a.O., S. 159.
2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1 - die Produktion -, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963, S. 103.

Leistung eines Elementarfaktors", schreibt Gutenberg, "zugleich immer eine Leistung des dispositiven Faktors und wird das positive Niveau, das Elementarfaktoren erreichen, von der Leistungsfähigkeit dieses Faktors wesentlich mitbestimmt, dann zeigt sich deutlich der im Grunde unselbständige und abhängige Charakter jedes Elementarfaktors und damit zugleich die beherrschende Stellung des vierten (dispositiven) Faktors."[1)]

Somit liegt es nahe zu behaupten: wo Kapital und Führungspersonal die Engpässe bilden, ist es angebracht, zunächst dem zweiten Faktor mehr Aufmerksamkeit zu schenken. Diese Behauptung trifft in afrikanischen Ländern umso mehr zu, als es bewiesen ist, daß Afrika leichter das notwendige Kapital bekommen kann als ausländisches Führungspersonal. Einen Hinweis darauf gibt beispielsweise die schon erwähnte "Afrikanisierung" der Wirtschaftsbetriebe, die nicht selten zur Folge hat, daß das ausländische Führungspersonal beim Verbleib in den nationalisierten Betrieben fürchten muß, eines Tages diese Arbeitsstelle zu verlieren und in den Heimatländern neu anfangen zu müssen, und somit die Auswanderung vorzieht.[2)] Darüber, daß es dagegen für afrikanische

---

1) Gutenberg,E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd., Die Produktion, a.a.O., S. 103 f.

2) siehe Abschnitt C II/1 der vorliegenden Arbeit: "Einige Merkmale der afrikanischen Wirtschaft nach der Unabhängigkeitserklärung", S. 47.

Länder leichter ist, ausländisches Kapital zu bekommen, geben die zahlreichen, weltweiten Entwicklungshilfsprogramme für Afrika Aufschluß.

Schließlich sei folgendes Zitat angeführt, das die Beziehung zwischen Kapital und Management in einem afrikanischen Land deutlich darstellt:

> "What Nigerian entrepreneurs lack most is managerial competence. The Government's frustration has resulted from concentration on lending them money. But money is like fertiliser; the crop does not benefit from fertiliser unless varieties grown are capable of high yields. ... What the small business manager needs along with money is the right product ..., adequate supervision of labour, better lay-out of plants, proper control of inventory, better accounting and so on." [1)]

3. Unzulänglichkeit der bisherigen Methoden der Management-Ausbildung in afrikanischen Ländern

Nach der Unabhängigkeit schickte sich die Ostnigerianische Regierung an, eine Zementfabrik in der Stadt Calabar zu errichten. Als folge der damals propagierten "Nigerianisierungspolitik" übertrug man die neue Fabrik einheimischem Personal. Das war im Jahre 1964. Aus verschiedenen Schulen, Universitäten und älteren Betrieben Nigerias wurden Manager, Abteilungslei-

---

1) Lewis, W. A., Reflections on Nigeria's Economic Growth, a.a.O., S. 29f.

ter und Angestellte rekrutiert. Oktober 1965 sah man einen Vertreter des ost-nigerianischen Handelsministeriums in Deutschland. Er war auf der Suche nach einer deutschen Firma, die trotz des erklärten Ziels (Afrikanisierung) der Regierung die kaufmännische Leitung des Betriebs auftragsweise auf fünf Jahre übernehmen würde. Dieses Beispiel steht nicht allein in der Wirtschaftsgeschichte der unabhängigen afrikanischen Länder.

Was waren die Gründe für das Scheitern des afrikanischen Personals? Offensichtlich lag es an seiner bisherigen Ausbildung, die nachstehend kritisch erläutert wird.

Schon vor der Unabhängigkeit waren Ansätze zu verzeichnen, die die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe zum Ziel hatten. Diese wurden nach der Unabhängigkeit noch intensiviert. Zufriedenstellend waren sie auch, wo es galt, beim Ausscheiden des ausländischen Personals vorhandene Pläne auf die bisherige Art und Weise auszuführen. Im Hinblick auf eine langfristige einzel- und gesamtwirtschaftliche Entwicklung müßte aber die Wirksamkeit der Bemühungen um Personalausbildung in Frage gestellt werden, wie das obige Beispiel verdeutlicht.

31. Allgemeine Anforderungen an das Management eines Wirtschaftsunternehmens

Bevor die bisherigen Maßnahmen dargestellt und kritisch behandelt werden, die die Ausbildung afrikanischer Manager zum Ziel haben, sind einige Anforderungen an das Management eines Unternehmens festzuhalten.

Nach Schöllhammer [1] wird hier zwischen

a) den unteren und mittleren Führungsebenen ("Lower-" und "Middle-Management") und

b) den oberen Führungsebenen ("Top-Management") eines Unternehmens unterschieden. Beide Bereiche versuchen die Afrikaner vor allem seit der Unabhängigkeitserklärung zu übernehmen.

Zu a) Das "Lower-" und Middle-Management" ist gewöhnlich für bestimmte, inhaltlich klar umrissene Unternehmensbereiche verantwortlich. Diese können Haupt- (z.B. Absatz, Produktion) oder Subfunktionen (z.B. Werbung, Marktanalyse) sein, oder auch solche, die z.B. der Erfassung des Wertedurchlaufs in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens (z.B. Kostenrechnung, Statistik, dienen. So spricht man in angelsächsischen Betrieben

---

1) Vgl. Schöllhammer, H., Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft in Europa, a.a.O., S. 6 .

von "Marketing Manager", "Accounting Manager" usw.

Von diesen Managern verlangt man in der Regel ein vertieftes Wissen über das jeweilige Tätigkeitsgebiet und einen gewissen Grad an Fertigkeit bei der Durchführung ihrer Arbeit, die aber sehr oft durch Praxis gewonnen wird. Da auch diesen Managern andere Mitarbeiter unterstellt werden, erwartet man von ihnen die Fähigkeit, ihre eigene Arbeit sowie die ihrer Gruppen zu organisieren, Aufgaben zu delegieren und soziale Verantwortung zu tragen. Da sie auf der anderen Seite auch dem "Top-Management" unterstellt sind, verlangt man von ihnen ferner die Fähigkeit, für getroffene Entscheidungen Verantwortung gegenüber dem "Top-Management" zu tragen.

Zu b) Das "Top-Management" hat dagegen die Aufgabe, die Funktionen des "Lower-" und "Middle-Management" in Hinblick auf die Unternehmensziele zu koordinieren sowie diese Ziele zu formulieren. Hier reicht das Wissen über ein spezifisches Unternehmensgebiet nicht mehr aus. Vielmehr muß man vorkommende Probleme von allen Seiten - von der Beschaffungs-, Finanz-, Absatz-, Produktions- und anderen möglichen Seiten - beleuchten. Hier muß man sowohl horizontal (um gesamt-

innerbetriebliche und den Betrieb betreffende außerbetriebliche Vorkommnisse zu analysieren) als auch vertikal (um die Zukunft des Unternehmens anhand der Vergangenheit und der Gegenwart zu prognostizieren) überblicken können. Hier werden also einige Eigenschaften verlangt, die früher dem "Unternehmer" zugeschrieben wurden, aber heute zum großen Teil wissenschaftlich erworben werden können.

32. Rolle ausländischer Unternehmen - die innerbetriebliche Ausbildung des afrikanischen Personals

Wie während der Kolonialzeit, waren es ausländische Unternehmungen mit ihren Managern, die kurz vor und nach der Unabhängigkeit die wirtschaftliche Ausbildung der Afrikaner einleiteten. Die meisten namhaften Betriebe lagen bekanntlich in ihren Händen. In Erwartung der Unabhängigkeit, die erfahrungsgemäß die Intensivierung der "Afrikanisierung" mit sich bringt, hatten die ausländischen Betriebe Interesse daran, das afrikanische Personal quantitativ und qualitativ intensiver auszubilden.

Anhand folgender Beispiele werden hier die häufigsten Methoden dargestellt, mit denen ausländische Unternehmen und Manager versucht haben, Afrikaner in das

kaufmännische Wesen einzuweihen und sie für Management-Positionen auszubilden:

a) Nach seiner Volksschulausbildung wird Herr Okonkwo als "office-boy" (etwa Betriebsbriefträger, Akten-Einordner) bei der Shell-BP engagiert. Bei bewährter Tüchtigkeit bekommt er die Möglichkeit, Buchführung bei der Firma zu erlernen. Mit "long-service" und erwiesener "Fertigkeit" kann er sogar nach England geschickt werden, wo er bei der dortigen Shell-BP-Verwaltungszentrale 6 Monate lang an einem Kurs in Rechnungswesen teilnimmt. Kommt er in die Heimat zurück, hat er die Möglichkeit, als Leiter der Rechnungswesen-Abteilung angestellt zu werden.

b) Ein Herr Donkor hat gerade seine "Secondary-School"-Ausbildung mit Erfolg beendet. Er sucht Arbeit bei der U.A.C. Wohlgemerkt: er sucht "Arbeit" - nicht etwa eine bestimmte Tätigkeit, sondern irgendeine Arbeit, bei der er sich allerdings wegen seiner Schulausbildung und seines daraus resultierenden "Magdab"-Komplexes[1] als "White-Collar"-Angestellter fühlt. Zum Glück versteht es der Personalleiter der U.A.C, Herrn Donkor auf seine Interessen und Begabungen hin zu prü-

---

1) Magdab = Schreibtisch, für den Magdab-Komplex im Sudan: Stucken, R., Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen der Republik Sudan, Berlin 1963, S. 238.

fen und entsprechend anzustellen. Dieser, der niemals eine betriebswirtschsftliche Ausbildung absolviert hat, wird dann als Kontorist, Sekretär oder irgendein anderer kaufmännischer "Fachmann" der U.A.C. im Betrieb ausgebildet. Zu diesem Zweck hat die U.A.C. (United African Company) in Afrika eigenbetriebliche Schulen für die Ausbildung nicht nur ihrer Techniker, sondern auch ihrer kaufmännischen Angestellten.

c) Herr Abdul hat ein 3-4-jähriges Studium in Philosophie, Geschichte oder Geographie aber nicht in Economics - absolviert. Nach dem Prinzip, ein Studium sei immer besser als gar keins oder im Einklang mit dem in den angeführten afrikanischen Ländern und auch in Großbritannien ausgeprägten Glauben an die Wirksamkeit der nicht berufsbezogenen Ausbildung der sog. geisteswissenschaftlichen Fakultäten, wird er als Personalmanager bei John Holt & Sons Ltd. eingestellt. Tatsächlich wirkt er, dank seines Studiums, sehr eindrucksvoll auf seine Landsleute und erreicht nicht selten mehr bei ihnen als ein ausgebildeter Personalleiter aus England. So wird er im Betrieb als Personalleiter ausgebildet. Manchmal wird ihm auch die Möglichkeit gegeben, an einem 6-monatigen Kurs in "General Management" in England teilzunehmen - einem Kurs, der üblicherweise in den Geschäftsräumen der John Holt & Sons Ltd in England stattfindet.

Der Erfolg einer Ausbildung hängt neben anderen von folgenden Tatbeständen ab:

(i) von der bisherigen Ausbildung und Erfahrung des Absolventen und

(ii) von Inhalt und Darstellungsweise des Lehrstoffs.

Bei den oben dargestellten Auswahl- und Ausbildungsmethoden a) und b) handelt es sich um Absolventen, deren bisherige Schulausbildung, wie später in der vorliegenden Arbeit zu erläutern sein wird,[1] sich auf das Lesen und Schreiben konzentriert hat. Ihnen fehlten vor allem soziale und wirtschaftswissenschaftliche Begriffe sowie die Fähigkeit, in analytischem Zusammenhang zu denken. Ihre Fähigkeit, bestimmte "Skills" zu erlernen, kann aber als gegeben betrachtet werden.

Diese Tatsachen bedingen erstens, daß das ausländische Unternehmen seine Lehrlinge (Typen a) und b)) in das übliche mechanische "Wie" der Firma einweist. Das wissenschaftliche "Warum", das zum Verständnis von Zusammenhängen führen würde, wird außer acht gelassen. Hat sich beispielsweise das amerikanische Journal als das übliche Buchhaltungssystem eines Unternehmens er-

---

1) siehe Abschnitt D III/1 - "Die voruniversitäre Ausbildung der afrikanischen Studenten" - der vorliegenden Arbeit.

wiesen, so wird das Journal eingesetzt, und der Erfolg des Absolventen wird dann an der Fertigkeit gemessen, die er durch die Ausbildung bei der Handhabung des Journals erworben hat.

Zweitens handelt es sich um die Ausbildung in bestimmten betrieblichen kaufmännischen Funktionen oder Methoden. Meistens besitzen die Absolventen keine Ahnung von anderen Teilbereichen des gleichen oder anderer gleichartiger Betriebe. Anderes könnte man auch nicht erwarten, da hier das Interesse des ausbildenden Unternehmens eine große Rolle spielt. Stucken berichtet von der Fluktuation der industriellen Arbeitnehmer im Sudan, die die Unternehmen "dann abhalten, viel in die Ausbildung zu investieren."[1] Abgesehen von dem Wert einer allgemeinen, für jeden Betrieb anwendbaren Ausbildung, würde eine solche den Absolventen mobiler machen und unter Umständen Verlust für das ausbildende Unternehmen bedeuten.

Gemessen an den oben festgelegten Anforderungen an das Management eines Wirtschaftsunternehmens, liegt es auf der Hand, daß die Auswahl- und Ausbildungsmethoden a) und b) meist nur für das "Lower Management" ausreichen, d.h. dem technischen "Skill" und nicht dem

---

1) Stucken, R., **Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen** der Republik Sudan, a.a.O., S. 225.

wissenschaftlichen "Warum" eine große Bedeutung zukommt.

Bei der Beurteilung der Auswahl- und Ausbildungsmethode c) handelt es sich um die Beurteilung des "liberalen" gegenüber dem berufsorientierten Studium. Hier handelt es sich um Universitätsabsolventen, denen man die Fähigkeit zuschreibt, aufgrund ihrer "geistesbezogenen" Ausbildung sich für jeden denkbaren Lebensbereich nach entsprechender Einführung eignen zu können. Farmer und Richman weisen auf die Gültigkeit und Gefahren dieses Prinzips hin:

> "Other things being equal, a university graduate in law or liberal arts could in most cases perform marketing, financial or general management functions better, than someone without any higher education, but probably not as competently as persons trained in these fields. Eventually, of course, he could become a very competent specialist or general manager through company training which may entail substantial time, costs and efforts. ... The way in which education meshes with the needs of productive enterprises is a problem of great importance in any country."[1]

Denselben Gedanken drückt ein Bericht über Welterziehungsprobleme folgendermaßen aus:

---

1) Farmer, R.N., Richman, B.M., Comparative Management, Illinois 1965, S. 101f.

> "The balance in any program of human resource development may be fully as important as the amount of investment in education."[1)]

Mit anderen Worten: Nimmt man an, daß ein Studium besser als gar keins ist, muß man auch zugeben, daß ein gezieltes Studium einer Gesellschaft im Hinblick auf die wirtschaftliche Produktivität mehr dient als dasjenige, das nur darauf zielt, dem Individuum ohne Rücksicht auf seine spätere Aufgabe in der Gesellschaft einfach ein Gefühl des Gelehrtseins zu verleihen. Ob sich die Afrikaner und die afrikanischen Länder mit Entwicklungsgeldern aus Übersee diesen Luxus der als "konsumptiv" zu bezeichnenden Ausbildung (weil sie unmittelbar dem psychologischen Wohl des Individuums dient) leisten können und sollen, ist eine Frage, die m.E. zu verneinen ist.

Allerdings geht die vorliegende Arbeit davon aus, daß es für die Wirtschaftsbetriebe von Vorteil wäre, wenn schon an der Universität das wissenschaftliche Rüstzeug auch für eine eventuelle innerbetriebliche Ausbildung dadurch erworben werden könnte, daß man sich mit einem Wissenschaftszweig beschäftigt, der diese Wirtschaftsbetriebe zu seinem "Erkenntnisobjekt" macht.

---

1) Harbison, F. und Myers, C., Education, Manpower and Economic Growth, New York 1964, S. 185.

Auch wenn man den "liberalen" Universitätsabsolventen zuschreibt, sich für eine eventuelle innerbetriebliche kaufmännische Ausbildung eignen zu können, muß man den Inhalt einer solchen Ausbildung im Hinblick auf die oben ausgeführten Anforderungen an das Management in Frage stellen.

Erstens handelt es sich überwiegend um eine Spezialisierung in bestimmten betrieblichen Teilbereichen, die höchstens im Hinblick auf "middle-Management" als befriedigend bezeichnet werden kann. Schon ein tastender Blick in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre oder auch in die amerikanische Managementlehre zeigt, daß die Probleme, mit denen "Top-Management" zu tun hat, zu zahlreich sind, als daß man sie in den erwähnten, selten vorkommenden 6-monatigen Management-Kursen befriedigend überblicken kann - insbesondere dann nicht, wenn der Teilnehmer keine allgemein betriebswirtschaftlichen Vorkenntnisse besitzt.

Zweitens sind die durch eine solche innerbetriebliche Ausbildung erworbenen Kenntnisse den Praktiken der jeweils ausbildenden Unternehmen angepaßt. Versucht eines der hier aufgeführten afrikanischen Länder, eine neue Fabrik zu errichten und die kaufmännische Leitung einheimischem Personal zu übertragen, dessen

Mitglieder in verschiedenen ausländischen Unternehmen ausgebildet wurden. So stellen sich Meinungsverschiedenheiten zwischen diesen ein. Der "Accountant" aus einem englischen Unternehmen wird anders verfahren wollen als der aus einem russischen Betrieb.

33. Rolle afrikanischer Institute für Wirtschaftserziehung

Neben der innerbetrieblichen "trade off"-Möglichkeit gibt es eine Reihe von Institutionen, die sich ausschließlich der Erziehung kaufmännischer Arbeitskräfte oder der Ausbildung durch wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse widmen. Es sind die "Commercial Schools", die "Business Colleges" und die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten. Fraglich ist nur, ob ihre Wirtschaftserziehung ausreicht, um das Personalbedürfnis der afrikanischen Betriebe, vor allem qualitativ, zu decken.

331. Die "Commercial-Schools"

Ihre Rekruten stammen aus der Volksschule. Im Durchschnitt bieten sie ein 5-jähriges Programm an und schließen mit der Verleihung des RSA (Royal Society of Arts)-Zeugnisses ab. Man neigt zu der Annahme, daß sie einen Prototyp der deutschen Wirtschaftsoberschulen bilden, stößt aber auf Bedenken, wenn man ihre Qualität mit der der letzteren vergleicht.

Erstens kann man die Schüler der Commercial Schools nicht zu den besten aus der Volksschule zählen, denn ihr Programm ist unter diesen recht unbeliebt. Der Grund dafür mag in der geschichtlichen Entwicklung der Secondary und Commercial Schools liegen. Erstere waren Vorläufer der Post-Volksschulerziehung in den genannten englischen Kolonien in Afrika, lagen meistens in den Händen der Missionen, die auch für die Volksschulen verantwortlich waren. Letztere, die offenbar nicht im Programm der Missionen waren, wurden meistens durch Privatpersonen errichtet, die keinen Einfluß auf die Volksschulen hatten und auch nicht in der Lage waren, Lehrer und Material aus dem Ausland anzuziehen. Nach den Aufnahmeprüfungen der Secondary Schools bleiben viele Schüler übrig, die unbedingt eine höhere Schule besuchen wollen und keine andere Wahl als die Commercial Schools haben.

Eine Wechselwirkung zwischen Schülern und Programm der Commercial Schools ist auch unvermeidbar. Findet das Programm kein Interesse bei den besten Volksschülern, so üben die minderbegabten Commercial-School-Schüler einen Einfluß auf das ihnen angebotene Programm. Fächer wie Mathematik können, auch wenn man wollte, nicht in der Breite und Tiefe angeboten werden, wie es

bei den "Secondary-Schools" üblich ist. Man konzentriert sich auf die Betriebstechniken: Kaufmännisches Rechnen, Finanzmathematik, Buchhaltung, Korrespondenz und Stenographie.

Es muß zugegeben werden, daß die "Commercial Schools" den Wirtschaftsbetrieben afrikanischer Länder einen großen Dienst leisten. Ihr jetziges Programm kann aber nur für die unterste Stufe der Betriebshierarchie ausreichen. Ihre Absolventen können zwar durch innerbetriebliche "trade-offs" weiter ausgebildet werden. Diese Möglichkeit ist aber teuer und kann auch durch die Mängel der früheren Ausbildung der "Commercial School"-Absolventen erschwert werden.

332. Die "Business Schools"

Sie gehören zu den neuesten Erscheinungen des afrikanischen Schulsystems, wurden 1960 den nigerianischen Regierungen durch die Ashby-Kommission empfohlen und bilden seitdem Bestandteile der Entwicklungsprogramme afrikanischer Länder.

Voraussetzung für den Besuch dieser 2-jährigen Schule ist eine abgeschlossene "Secondary-School 5th Form". Die Business School in Aba, Nigeria, konzentriert sich auf die Ausbildung in den Betriebstechniken Korrespondenz, Stenographie und allgemeine

Sekretariatspraxis. Da aber die Absolventen die normalen allgemeinbildenden Fächer der Realschule gehabt haben, ist ihre spätere Aufstiegsmöglichkeit durch innerbetriebliche "trad-off" größer als die der Absolventen der "Commercial-Schools".

Hier ist allerdings eine Schulart, die erweiterungsfähig wäre und viel für den mittleren Führungsstab in Betrieben versprechen könnte. Die Eintrittsvoraussetzung dürfte nämlich genügen oder ergänzt werden, um aus der Business School eine echte Wirtschaftsfachschule zu machen - eine Art der englischen Colleges of Commerce, die Sekretäre und "Accountants" für die Wirtschaftsbetriebe ausbilden.[1)]

333. Die wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten

Abgesehen von den neuen Ansätzen einer Management-Ausbildung an der Universität von Khartoum, deren Erfolg noch abzuwarten ist, wird hier der bisherige Dienst

---

1)Das College of Commerce in Birmingham bietet an:
a) Für "Chartered Institute of Secretaries": Buchhaltung, Ökonomische Theorie, Allgem.Prinzipien des Rechts, Sekretariatspraxis, Handelsrecht, Gesellschaftsrecht, Englisch, Revision, Steuer und Abgabe; Schuldauer: 2 Jahre.
b) Für "Association of Certified and Corporate Accountants": Buchhaltung, Ökonomie, Rechnungsprüfung, Kostenwesen, Bank und Börsen, Handels- und Gesellschaftsrecht.

der genannten afrikanischen Universitäten für die Wirtschaftsbetriebe ihrer Länder kritisch betrachtet.

Es gibt an den aufgeführten afrikanischen Universitäten die Möglichkeit, ein wirtschaftswissenschaftliches Studium zu betreiben, nämlich an der Fakultät für "Economics". Es fällt aber auf, daß die wissenschaftliche Tätigkeit und das Studium an dieser Fakultät überwiegend volkswirtschaftlich (an der "National Economics")-orientiert sind. Offensichtlich haben die "Geistesbezogenheit" des Studiums an dieser Fakultät, die scharfe Trennung zwischen Theorie und Praxis an den Universitäten und die daraus resultierende Angst, innerhalb einer "wissenschaftlichen" Tätigkeit eine "Kunstlehre" zu betreiben zu einer - wenn überhaupt - oberflächlichen Betrachtung einzelbetrieblicher Probleme innerhalb der "Economics" beigetragen.

Es gibt vor allem innerhalb der sogenannten "Theory of the Firm" einzelbetriebliche Theorien. Verglichen mit der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre bemerkt man aber, daß diese "Theorie of the Firm" mit solchen Annahmen - "Ceteris Paribus"-Klauseln - arbeitet, die ihre eventuelle Umformung in brauchbare technologische Formen - also in für die Wirtschaftspraxis nutzvolle Formen - unmöglich machen. Die "Geistes-Ausbildung" der Fakultät für "Economics" macht auch solche Umformungen oder die Erprobung logisch einwandfrei aufgestellter

Theorien in der Praxis unnötig, da es viel mehr auf die logische Schlüssigkeit als auf die empirische Wahrheit ankommt. Diesen Mangel der "Economics" spürt man nicht nur in den afrikanischen Ländern sondern auch in Großbritannien. Darüber geben folgende Zitate Aufschluß:

> "Existing theory is still based around the idea of the interpreneur.... In the great majority of the large farms the interpreneur does not exist. In his place there is an organisation and an organisation is not a collective interpreneur."[1)]

> "The theory of the firm based on the marginal analysis is most unlikely to have any relevance to the real world and is of negligible use to economists earning their living in it."[2)]

> "If instead of assumptions, one starts with the observed behaviour of firms, then the virtue of simplicity becomes weakness and the defects of complexity become virtues."[3)]

---

1) Loasby, B.J., Management Economics and the Theory of the Firm, in: The Journal of Industrial Economics Vol. XV, Nr. 3, 1967, S. 171.

2) Ebenda, S. 165.

3) Ebenda, S. 167.

Zusammenfassend kann man sagen, daß das Fach "Economics" an den aufgeführten afrikanischen Universitäten betriebswirtschaftlichen Problemen ungenügende Beachtung schenkt. An dieser Feststellung ändert die Tatsache nichts, daß man innerhalb des Studiums der "Economics" die Möglichkeit hat, "Banking", "Insurance", "Accountancy" als Wahlfächer zu betreiben, denn diese sind nur spezielle Teilbereiche der Betriebswirtschaftslehre, deren Belegung keine "Betriebswirte" im Sinn der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre hervorbringen kann. Ein Ausweg aus diesen Schwierigkeiten wird im nächsten Abschnitt erörtert werden.

III. Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsbetriebe an afrikanischen Universitäten

Den bisherigen Ausführungen zu diesem Thema ist zu entnehmen, daß der Bedarf an qualifiziertem Management bei den afrikanischen Wirtschaftsbetrieben bei weitem nicht gedeckt ist. Weder die Wirtschaftsbetriebe selbst noch die "elementary", "secondary" und Commercial-Schulen noch die Universitäten der angeführten afrikanischen Länder haben bis jetzt einen befriedigenden Beitrag dazu geleistet. Die Wirtschaftsbetriebe brauchten eine Instanz, die die fundamentalen Kenntnisse in einzelbetrieblichen Zusammenhängen vermittelt, um die

eigenen innerbetrieblichen Ausbildungsprogramme billiger und wirksamer durchführen zu können. Die genannten vor-universitären Schulen haben diesen Beitrag - zum Teil ihrem Wesen nach, zum Teil wegen des Mangels an allgemeinen sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Kursen - nicht geleistet, oder nicht leisten können. Die Universitäten haben zwar auch den Beitrag nicht geleistet, besitzen aber (als höchste Instanz der formellen Ausbildungshierarchie eines Landes,- in Afrika vielleicht mehr als in manchen europäischen Ländern - als die meistgeschätzte Instanz der Entwicklungsanregung) im Vergleich zu den anderen Instanzen eine bessere Möglichkeit dazu.

Man kann annehmen, daß die Asquith-Kommission, die die Gründung der genannten afrikanischen Universitäten vorbereitete, andere Beweggründe hatte, als die, die den Anlaß zu der vorliegenden Arbeit gaben.

> "The social purpose of the University as the Asquith Commission saw it was to produce the elite which would ensure the viability of democratic institutions after independence - graduates who have standards of public service and the capacity for leadership which self government demands." 1)

---

1) Burns Donald, G., African Education, Oxford Uni.Press London 1965, S.123.

Ohne näher auf die dabei gemeinten "democratic institutions" einzugehen, kann man annehmen, daß für diese Institutionen die durch die Kommission gleichzeitig vorgeschlagenen "liberalen" Ausbildungen in den philosophischen, naturwissenschaftlichen und wirtschafts-/sozialwissenschaftlichen Fakultäten ausreichten. Aber:

> "Today independence has brought with it a massive development in economy and social services and so confronts the universities with responsibilities different in kind and wider in scope than any envisaged by the Asquith Commission. The Universities must be prepared to offer a comprehensive range of professional training and in addition such new courses as local needs may suggest." 1)

Somit ist die Anforderung an die aufgeführten afrikanischen Universitäten gestellt, die bisherigen Programme entsprechend den Bedürfnissen der Gesellschaft, der sie dienen, zu erweitern. Es genügt nicht, wenn die Management-Ausbildung den neueren Universitäten der afrikanischen Länder überlassen wird, während die beispielgebenden älteren diese Ausbildung als unakademisch und universitätsunwürdig empfinden. Das hätte zur Folge, daß die neueren Universitäten als gegenüber den älteren zweitrangig betrachtet würden und für die Management-Ausbildung nur minderbegabte Studierende heranziehen könnten. Diese Tendenz

---

1) Burns Donald,G., African Education, a.a.O., S. 123.

wurde beispielsweise 1960 in Nigeria beobachtet, wo die Studenten von Ibadan die neue Universität von Nsukka, die verschiedene, bisher als unakademisch betrachtete Disziplinen einführte, als minderwertig zu bezeichnen pflegten.

Um dieser Anforderung zu genügen und aus Gründen, die im Abschnitt A II dargelegt wurden - vor allem, ohne die bisherigen Grundprinzipien der Universitäten (insbesondere der "Geistes-Ausbildung") vollkommen aufgeben zu müssen - , wird in dieser Arbeit bezüglich der Ausbildung von Führungskräften der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe die Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten untersucht.

Es soll aber hier nicht der Eindruck entstehen, man wolle nur aus pragmatischen Gründen eine Disziplin an den afrikanischen Universitäten einführen. Wie aus dem letzten Abschnitt dieser Arbeit ersichtlich ist, hat die Wissenschaft "Economics" an diesen Universitäten bis jetzt das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre weitgehend vernachlässigt. Die Einführung der Betriebswirtschaftslehre als eine Disziplin würde nicht nur einen Beitrag zur Verbesserung der Management-Qualität in afrikanischen Ländern leisten, sondern auch zur Entfaltung dieser Teildisziplin der Wirtschaftswissenschaft beitragen.

Zusammenfassend: Aus den festgestellten Mängeln der bisherigen Management-Ausbildung in afrikanischen Ländern entsteht ein Bedürfnis nach einer Instanz, die die Vorbereitung auf die Führung von Wirtschaftsbetrieben übernimmt. Diese Aufgabe soll die Universität als an der Spitze des jeweiligen Ausbildungssystems stehende Instanz, die "die Maßstäbe für geistige Leistung setzt"[1] übernehmen. Somit wären die Wirtschaftsbetriebe bedient

a) direkt mit Forschungsergebnissen und Universitätsabsolventen, die seitens der Betriebe mit geringerem Aufwand als bisher in Management-Positionen eingesetzt werden könnten, und

b) indirekt über die Absolventen der "Commercial"- und "Business"-Schulen, die dann durch die Universitäten mit besseren Lehrern (und damit auch Programmen) versorgt werden könnten.

Als mögliches Mittel zur Erfüllung dieser Aufgabe durch die afrikanischen Universitäten wird hier die Betriebswirtschaftslehre untersucht.

---

1) Schöllhammer, H., Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft in Europa, a.a.O., S. 11.

D. Aufbau und Arbeitsweise der afrikanischen Universitäten, dargestellt am Beispiel der "englischen" Universitäten in Afrika

I. Gründung

Gedanken über das höhere Bildungswesen in den hier genannten Ländern existierten schon vor dem zweiten Weltkrieg.[1] Aber erst während des Krieges begann die Realisation dieser Träume mit der Einberufung der schon er-

---

1) Als Beispiel mögen dienen:
a) Die Kommission für höhere Ausbildung in Ostafrika (The Delaware Commission 1936), die 1937 das "Gordon Memorial College" im Sudan besuchte und eine Art Universitätsausbildung im Kolleg vorschlug. Auch im selben Jahr besuchte die Delaware-Kommission die damals technische Schule in Kampala, Uganda, und schlug die Umwandlung der Schule in eine Universität vor.
b) Bei der Eröffnung der Yaba medizinische Schule in Nigeria 1931 sagte Sir Donald Cameron:"Wir freuen uns auf eine Zeit, da es möglich sein wird, in Yaba akademische Grade einer britischen Universität zu erwerben" (s. Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas; George Allen and Unwin Ltd., London 1961, S. 25).
c) Auch in Ghana hatte man im "Achimota College" in der Nähe von Akkra den "Anfang einer Universität gesehen. 1924 sagte Sir Gordon Guggisberg: "Achimota College is the stepping stone towards a university which is the ardent desire of the African to have." (s. Carr-Saunders A.M., a.a.O.,S. 26).

wähnten Asquith-Kommission durch die britische Regierung 1943. Die Kommission hatte als Aufgabe:

> "to consider the principles which should guide the promotion of higher education, learning and research and the development of universities in the colonies, and to explore means whereby universities and other appropriate bodies in the United Kingdom may be able to co-operate with institutions of higher education in the colonies in order to give effect to these principles."[1)]

Im Juni 1945 erschien das Programm der Kommission mit u.a. folgenden Vorschlägen:

a) Die sofortige Gründung von "University Colleges" in den Kolonien. "Unter 'University College' verstehen wir ein Institut für Universitätsausbildung, das nicht ermächtigt ist, akademische Grade zu verleihen."[2]

b) Studenten dieser Institute sollen auf die akademischen Grade der Universität von London vorbereitet werden.

Aufgrund dieser Empfehlungen gründete man folgende Institutionen, die bis zu ihrer völligen Unabhängigkeit

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 34.
2) Asquith Commission, Report of the Commission on Higher Education in the Colonies, London 1945, S.13.

als "University Colleges" in einer "special relationship" zu der Universität von London standen und deren Praktiken bis heute Ähnlichkeiten mit der "Alma Mater" in London aufweisen:

The University College of Khartoum (1946)
The University College of Ibadan (1948)
The University College of Ghana (1949)
Makerere College, the University College of East Africa (1949)

Die Idee der "special Relationship" bedeutete, daß bis zur völligen Unabhängigkeit der einzelnen Universitäten akademische Grade der Londoner Universität an den afrikanischen Universitäten erworben werden dürften. Sie bedeutete auch, daß das Ausbildungsprogramm der Töchteruniversitäten von der "Alma Mater" überwacht werden sollten. Ferner hat sie dazu beigetragen, daß die afrikanischen Universitäten durch Vermittlung der Londoner Universität mit Dozenten versorgt werden könnten. Diese Idee hat aber auch dazu beigetragen, daß Ausbildungsprogramme, die an der Universität von London nicht vertreten waren, an den afrikanischen Universitäten auch nicht oder nur zögernd eingeführt wurden - eine Erbschaft, die bis heute an diesen Universitäten noch zu spüren ist.

Heute, mit der Unabhängigkeitserklärung der aufgeführten Länder und Universitäten, haben diese mehr als je zuvor einen gewissen Freiheitsraum erlangt und sind mehr denn je in der Lage, sich den Bedürfnissen ihrer Umgebung anzupassen. Trotzdem ergeben sich Schwierigkeiten bei der Einführung von Programmen, die während der Abhängigkeit nicht vertreten waren.

II. Organisation und Arbeitsweise der afrikanischen Universitäten

Um zu wissen, wie bei der Einführung eines neuen Fachs an den afrikanischen Universitäten vorzugehen ist, muß man eine Übersicht über die Organisation und Arbeitsweise dieser Institutionen haben. Man muß wissen, wer für was verantwortlich ist und wie die verschiedenen verantwortlichen Instanzen miteinander arbeiten. Es wäre beispielsweise zwecklos, für die Einführung des neuen Fachs bei den Fakultäten zu plädieren, wenn tatsächlich die Verantwortung für solche Einführungen bei der Regierung läge. Man muß auch wissen, welche Fächer schon an den Universitäten vertreten sind, um das neue zweckmäßig eingliedern zu können. Dieser Abschnitt übernimmt die Aufgabe, die Funktionsweise der genannten Universitäten aufzuzeigen.

1. Die leitenden Instanzen

Zur Zeit der "special relationship" bestand der exekutive Vorstand jeder englisch-afrikanischen Universität aus zwei Personen, einem "Visiter" (Vertreter der Universität von London) und einem "Prinzipal". Jetzt, nach der Unabhängigkeit, besteht er aus einem "Chanceller" und einem "Vice Chanceller". Ihre Aufgabe ist in erster Linie exekutiv. Sie können sich aber an der Geschäftspolitik beteiligen durch Mitarbeit an den zwei Führungsorganen, die von der Asquith-Kommission für jede Universität empfohlen wurden und tatsächlich vorhanden sind. Es sind die oberste Führungsinstanz, genannt "the Council", und der Senat.

Im Durchschnitt setzt sich das "Council" aus 20 Mitgliedern zusammen, von denen mindestens ein Drittel aus dem Lehrkörper, mindestens einer aus dem akademischen Kreis außerhalb der Universität und der Rest durch die Regierung, den Chanceller oder irgendeine andere Stelle nominiert werden. Man sieht hier eine Abweichung vom deutschen System, bei dem keine Laien (Personen von außerhalb der Universität) an der Universitätsführung vertreten sind und die Universität einem Regierungsministerium angeschlossen ist.

Der Senat setzt sich aus Mitgliedern des Lehrkörpers zusammen und ist verantwortlich für akademische Angelegenheiten der Universität - Prüfungen, Curricula usw.

Da aber das Konzil für finanzielle Angelegenheiten der Universität verantwortlich ist, hat der Senat keine allzu freie Hand auch im rein akademischen Bereich. Vielmehr muß er sein Vorhaben (wie Einführung der Betriebswirtschaftslehre) dem Konzil vorlegen und seine Zustimmung abwarten.

Auch andere übliche Organe der Universitätsführung sind vorhanden. Erwähnenswert ist die Fakultät, die jeweils für ihren akademischen Bereich verantwortlich ist. Hier ist aber ein Unterschied vom deutschen System zu verzeichnen - ein Unterschied, der bei der Einführung eines vielfältigen Fachs wie die Betriebswirtschaftslehre von erheblicher Bedeutung sein muß.

Bei der Gründung der afrikanischen Universitäten dachte man an eine allgemeine, breit angelegte Ausbildung für Leute, die später die Aufgabe der Staatsführung unabhängiger afrikanischer Länder übernehmen sollten. Gedacht war also an die "abgerundete" Person mit Erfahrungen aus verschiedenen Teildisziplinen und nicht an Spezialisten. Dementsprechend sollte jeder Student das Studium an einer der zwei Anfangsfakultäten - die

philosophische und die naturwissenschaftliche - mit dem B.A. bzw. BSc. General (allgemeiner Bachelor of Arts/ Science-Grad) beenden.

Mit der Zeit aber hat sich die Praxis an den afrikanischen Universitäten geändert. Die Fakultäten sind nämlich in sog. "Departments" unterteilt. Dagegen wäre nichts einzuwenden, wenn die "Departments" miteinander kooperieren und gemeinsam auf das Ziel der Ausbildung von "abgerundeten Personen" hinstreben würden. Das Vorhandensein dieser Kooperation ist aber zu bezweifeln, denn es hat sich eine Praxis eingebürgert, die in England zur Zeit der Gründung der Kolonialuniversitäten ausgeprägt war, nämlich die Spezialisten. 81% der Studenten in England 1963 waren für einen speziellen akademischen Grad - die sog. "Honours Degrees"[1]. Dieser Praxis folgend, hat jetzt in Afrika "the head of every department the ambition to have his own special honours degrees".[2] Somit wird das Universitätsstudium sehr früh intensiv spezialisiert. Der Student belegt von Anfang an Chemie, Physik, Geschichte, Französisch, Latein usw. und findet sehr wenig Zeit, wenn überhaupt, für andere verwandte Fächer. Der akademische Grad heißt nunmehr BA

---

1) siehe Ashby, E. , African Universities and Western Tradition, Cambridge, Massachusetts, Harvard Univ. Press 1964, S. 9.

2) Carr-Saunders, A.M., **New Universities Overseas**, a.a.O., S. 133.

(Honours History), BSc. (Honours Chemie) usw. Die Folge ist die Vernachlässigung der allgemeinen Ausbildung;

> "... it is the business of no one and ... all are within some limited academic territory".

Auch die Studenten - insbesondere die begabteren - verlieren Interesse an dem allgemeinen Bachelor-Grad, da er dem Inhaber wenig Prestige verleiht. Die Einflüsse dieser Praxis bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an den afrikanischen Universitäten werden im nächsten Kapitel analysiert.

2. Beziehung zwischen Universität und Regierung in afrikanischen Ländern

An späterer Stelle dieser Arbeit wird untersucht, welche Aufgabe die Regierung bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an einer afrikanischen Universität zu erfüllen hat. Es ist deswegen zweckmäßig, an dieser Stelle die Beziehung der afrikanischen Universitäten zu ihren Regierungen festzuhalten.

Die Autonomie der Kolonialuniversitäten war für die Asquith-Kommission genauso wichtig wie die der britischen Universitäten. So schrieb die Kommission:

> "It is essential that colonial universities should be autonomous in the same sense in which universities in Great Britain are autonomous." [2]

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 133.

2) Asquith-Commission, Report of the Commission on Higher Education in the Colonies, a.a.O., S. 34.

In jeder der genannten Universitäten ist diese Autonomie in der Verfassung fest verankert. Prinzipiell bedeutet sie, daß die Maßnahmen der Universität-en keiner Zustimmung eines Ministers bedürfen. In der Praxis aber sieht die Sache ganz anders aus.

Erstens sind die Universitäten der afrikanischen Länder zum größten Teil von ihren Regierungen finanziell abhängig. Es kommt nicht selten vor, daß diese finanzielle Unterstützung an gewisse Bedingungen geknüpft ist. Diesbezüglich sprach sich Präsident Nkrumah von Ghana folgendermaßen aus:

> "There are some persons, staff and students, who mistakenly believe that the words academic freedom carries with them a spirit of hostility to the party and the government. This was the same party and the same government whose money had founded the University and maintained it and who provided them with their education in the hope, that they would one day repay their countrymen by giving loyal and devoted service to the government of the people."[1)]

Aus diesem Zitat geht hervor, daß Nkrumah seinen Anspruch auf Mitsprache an der Universität von Ghana damit begründet, daß diese durch seine Regierung finanziell unterstützt wurde.

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O. , S. 193.

Zweitens wird vielfach auch seitens der Universitäten die Mitbestimmung der Regierungen anerkannt - sowohl in Großbritannien als auch in den genannten afrikanischen Ländern. Ein Komitee der Vize-Kanzler britischer Universitäten gab bekannt:

> "The universities entirely accept the view that the government has not only the right but the duty to satisfy itself that every field of study which in the national interest ought to be cultivated in Great Britain is in fact being cultivated in the university system."[1)]

Die Autonomie der britischen Universitäten war immer der Maßstab für die Autonomie der britischen Universitäten in Afrika. Sind jene bereit, der britischen Regierung eine gewisse Mitsprache einzuräumen, so sind auch diese oft bereit, bei wichtigen Entscheidungen mit ihren Regierungen zu konferieren. Dazu Professor Eni Njoku von der Universität von Ibadan:

> "It is not easy to argue that academic freedom is necessary in order to train the necessary manpower required by the Nigerian society. On the contrary ... this is the very reason why an insufficiently perceptive university should be given directions by the government to ensure that the needs of the country are met."[2)]

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 93

2) Eni Njoku, The relationship between University and society in Nigeria, in: The Scholar and Society, London 1959, Nr. 13, S. 83.

Trotz der Autonomie-Klausel haben also die Regierungen im britischen Afrika beachtlichen Einfluß auf ihre Universitäten. Überall werden "manpower"-Studien durchgeführt und die Universitäten zur Hilfeleistung aufgefordert und dabei finanziell unterstützt.

3. Die Fakultäten an afrikanischen Universitäten

Es ist hier die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Fakultäten zu untersuchen, die bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten von Bedeutung sein werden; denn in dieser Zusammensetzung wurzeln die in der Einleitung erwähnten internen Probleme der Betriebswirtschaftslehre an den aufgeführten Universitäten.

31. Die zwei Traditionen der Universitätsausbildung

Über das Ziel der Universitätsausbildung gehen die Meinungen in zwei extreme Richtungen. Es sind die sog. "geistesbezogene" und "berufsbezogene" Betrachtungen der Universitätserziehung, die an den afrikanischen Universitäten zu einer beispielsweise vom deutschen System abweichenden Fakultäts- und Fächerkombination geführt haben.

311. Die Geistes-Ausbildung ("liberal education")[1]

Die Idee der Geistes-Ausbildung sieht das Studium als dem "psychologischen" Wohl des Individuums dienendes

1) Vgl. Klatt,B., in: Muret-Sanders Enzyclopaedic, Berlin 1898, S. 405, Sp.1.

Mittel. Das Ziel der Ausbildung ist:

> "To help the individuals to those qualities of mind and spirit which are said to be needen for critical or creative endeavour in all phases of life and which make it possible for the individual to distinguish first-rate from the inferior ... in every province - physical, aesthetic, intellectual; in personal, national and international life." 1)

Jede materielle oder wirtschaftliche Überlegung wird dabei abgelehnt. Auch wie weit eine solche Ausbildung eine Beziehung zum späteren spezifischen Beruf des Individuums haben wird, kann und soll nicht vorausgesagt werden.

Die Berufsausbildung soll Aufgabe von Fachschulen außerhalb der Universität bleiben, denn:

> "Career preparation of any kind deprives the university of its only excuse for existence, which may go unhampered by utility or search for results." 2) "Education was not invented in order to enable men to produce more goods and services. The purpose is to enable men understand better the world in which he lives, so that they may more fully express their potencial capacities." 3)

---

1) Pierson, F.C., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 16f.

2) Hutchins, R., Higher Learning in America, Yale Uni. Press, New Haven, Conn. 1933, S. 43.

3) Lewis, W.A., Education and Economic Development, in: Cowann, L.G., O'Connel, J. and Scanlon, D.G., Education and National-Building in Africa, a.a.O., S.200.

Zu dieser Meinung haben sich auch einige Studienfächer eingebürgert, die als geeignet angesehen werden, dem gewünschten Ziel des Universitätsstudiums zu entsprechen. Den zeitgenössischen Kategorien nach sind es prinzipiell die Fächer: Mathematik, Astronomie, Physik, Chemie, Geologie, Biologie, Psychologie, Anthropologie, Soziologie, Geographie, Ökonomie, Politische Wissenschaft, Geschichte, Philosophie, Religion, Sprachen und Literatur, Musik und die anderen schönen Künste.[1)]

312. Die "berufsbezogene" Ausbildung

Gegenüber der liberalen Tradition steht die Tradition, die die Universitätsausbildung als Berufsvorbereitung sehen will. Sie betrachtet die Universitätserziehung als verfehlt, wenn sie nicht die späteren Berufe der Absolventen stets vor Augen hält, denn

> "Career preparation is felt to be an essential purpose of all education. To the extent the later is divorced from practical use, it is to become sterile and lose much of its meaning."[2)]

Folgende Definition aus der Berufssystematik der Bundesrepublik Deutschland wird hier dem Begriff zugrunde gelegt:

---

1) Vgl. Coppock, J.D., Preparation for Business in the Liberal Arts Colleges, in: Pierson, F.C., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 663.

2) Pierson, F.C., The Education of American Businessmen a.a.O., S. 17.

"Die auf Erwerb gerichteten, besonderen Fähigkeiten und Kenntnisse sowie Erfahrung erfordernden und in einer typischen Kombination zusammenfließenden Arbeitsverrichtungen, durch die der einzelne an der wirtschaftlichen, kulturellen oder geistigen Leistung der Gemeinschaft mitschafft." [1]

Wichtig für das Anliegen dieser Arbeit ist der Ausdruck "in einer typischen Kombination", der zu erkennen gibt, daß zur Berufsausbildung das Erlernen von gewissen Fertigkeiten gehört. [2]

Es ist hier nicht beabsichtigt, die obigen extremen Meinungen zu kritisieren. Es ist aber interessant zu wissen, wie die eine oder die andere das Universitätsstudium im britischen Afrika beeinflußt hat und wie diese Meinungen die Einführung der Betriebswirtschaftslehre an den aufgeführten afrikanischen Universitäten beeinflussen können.

32. Die "Geistes-Ausbildung" an afrikanischen Universitäten

Offenbar durchdringt die Idee der Geistes-Ausbildung die Vorschläge der Asquith-Kommission über die Gründung von "University Colleges" in Afrika

---

1) Wirtschaftslexikon, Gabler-Verlag, 5. Aufl., Wiesbaden 1962, Sp. 490.

2) Vgl. Ebenda, Sp. 490.

> "The education provided must be neither rigidly directed to the training of recruits to the professions nor so disdainful or practical needs,"[1]

empfahl die Kommission, ohne allerdings die "practical needs" mit irgendwelchen bestimmten Berufen zu identifizieren - genau wie es die Verfechter der liberalen Meinung vorschreiben würden.

Tatsächlich eröffnete man die afrikanischen Universitäten nur mit einigen der obengenannten "Geisteswissenschaften", obwohl die Möglichkeit bestand, z.B. das medizinische Institut des "Gordon Memorial College" (gegründet 1902), aus dem die Universität von Khartoum entstand, sofort zur medizinischen Fakultät der Universität zu entwickeln und zur Grundlage der ost-afrikanischen Universität zu machen. Der Einführung dieser berufsbezogenen Fakultäten mußten, der damaligen Praxis in England entsprechend, die Fakultäten der liberalen Fächer vorausgehen. Tatsächlich war ein 3- bis 4-jähriges Studium in diesen liberalen Fächern Voraussetzung für den Beginn der Berufsausbildung an einigen Universitäten Großbritanniens.[2]

---

1) Asquith Commission Report, a.a.O., S. 14 .

2) Vgl. Pierson, F. C., The Education of American Busines a.a.O.,S.18: "In Europe today university students can start their professional specialisation immediately upon admission. In this respect European Unive ities have followed the German rather than the Cambridge and Oxford model in which work of a more ... specialised nature comes after 3 or 4 years of ... liberal arts study."

Das Ziel der afrikanischen Universitäten war es, wie die Asquith-Kommission empfahl, eine Elite auszubilden, die die Führungsaufgaben in abhängigen afrikanischen Ländern übernehmen sollte. Mittel dazu sollte eine liberale, zunächst generelle Ausbildung sein.

Zur Zeit geschieht diese liberale Ausbildung der afrikanischen Universitäten an den drei Fakultäten, der philosophischen, der naturwissenschaftlichen und der volkswirtschaftlichen/soziologischen Fakultät.

Die Ausbildung an jeder Fakultät dauert mindestens 3 Jahre (wenn das Zulassungszeugnis dem der Londoner Universität entspricht - d.h. 6th Form oder GCE (A-Level)) oder 4 Jahre (wenn mit einem geringeren Zeugnis zugelassen wird - 5th Form, die lediglich eine Vorbereitung auf ein bestimmtes Studium darstellt). Dafür dauert das Studium bis zum Bachelor-Grad mindestens 4 Jahre. Wenn man von dem zusätzlichen Jahr absieht, das als Vorbereitungsjahr bezeichnet werden kann, kann man von einer allgemeinen 3-jährigen Studiendauer bis zum BA oder BSc sprechen. Allerdings wird auch bemerkt, daß nicht jeder Kurs in diesem ersten Jahr an der Universität von Khartoum nur der Vorbereitung dient.[1] Hier hat man also

---

1) Vgl. Henika, F.de P., Management as a University Discipline, in: Management International Review Vol. 8, 1968/6, S. 7.

auch die Möglichkeit, einige dem eigentlichen Studium zugehörige Kurse vorwegzunehmen. Wie sieht nun das Programm der einzelnen Fakultäten aus:

322. Die naturwissenschaftliche Fakultät

Vertreten sind die Fächer Mathematik, Chemie, Physik, Botanik, Zoologie, Geographie, Geologie. Jedes Fach bildet einen eigenen Lehrstuhl (Department). Der Bsc-General-Grad setzt ein3- bzw. 4-(Sudan) jähriges Studium in mindestens drei der genannten Fächer voraus.

Allerdings, wie schon bemerkt wurde, hat sich die Spezialisierung in einem Fach eingebürgert. Der akademische Grad heißt dann vielfach BSc.-Hon. (Maths., Physics, Chemistry usw.) Beispielsweise hat der Lehrstuhl für Mathematik seine eigenen Honours-Studenten, für die er sich verantwortlich fühlt und denen er seine Zeit und seinen Lehrstoff intensiv widmet . Mithilfe an anderen Departments oder Fakultäten scheinen ihm uninteressant und nur am Rand liegend zu sein - ein sehr wichtiges Faktum für die Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an diesen Universitäten.

Eine Abweichung von dieser Praxis ist an der Universität von Khartoum zu verzeichnen. Hier setzt ein Studium für den Honours-Grad einen früheren Erwerb des allgemeinen Grades voraus. Das Studium für den Honours-

Grad dauert dann 5 Jahre - 4 Jahre für den BSc-General und 1 Jahr für den BSc.Honours.

Diese Abweichung von der allgemeinen Praxis in England und an den anderen afrikanischen Universitäten zwingt Dozenten und Studierende zur Kooperation im Hinblick auf die allgemeine Ausbildung.

323. Die philosophische Fakultät

Vertreten sind die Fächer Englisch, Französisch, Latein, Geschichte, "Classics", Geographie, Soziologie, Economics, Mathematik, Philosophie und Arabisch (Khartoum). Die üblichen Regelungen an der naturwissenschaftlichen Fakultät gelten auch hier für den Erwerb der BSc.-General oder BA-Honours. Auch die oben festgehaltenen Abweichungen für den Erwerb des Honours-Grades in Khartoum werden hier an der philosophischen Fakultät eingehalten.

324. Die "Faculty of Economics and Social Studies"

Wie später zu sehen sein wird, wird dieser Fakultät bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als selbständiges Studienfach an afrikanischen Universitäten die größte Rolle zukommen. Unter den genannten liberalen Fakultäten steht sie wohl der Betriebswirtschaftslehre am nächsten.

Diese Fakultät verleiht den BSc.Econ. (Volkswirtschaft), den BSc.Soc. (Soziologie) und in Khartoum den

BSc.Anthropologie. Das Studium setzt sich hauptsächlich aus einem Pflichtfach, einem Wahlfach und einem Spezialfach zusammen. Auch hier hat sich also die Spezialisierung, die aber erst nach zwei Jahren angetreten werden darf, eingebürgert. Schon bei den ersten Prüfungen für BSc.Econ. (Ghana 1958, Khartoum 1960, Ibadan und Makerere 1961) war der Grad an jeder Universität mit "Honours" versehen.[1] Später hat sich die Universität von Khartoum von dieser Regelung wieder distanziert. Die Spezialisierung für den Honours-Grad ist jetzt nur nach einem vierjährigen allgemeinen Studium möglich. Vielleicht ist das einer der Gründe dafür, daß die Fakultät für "Economic and Social Science" in Khartoum die Möglichkeit gehabt hat, ein zusätzliches, selbständiges Studienfach, die Business Administration, einzuführen, das in seinem Programm keinen Wert auf die Spezialisierung in einem Fachgebiet legt.[2]

Abgesehen von den Ansätzen in Khartoum sind noch folgende Fragen zu beantworten: Kann die Betriebswirtschafts-Ausbildung als liberale Ausbildung betrachtet werden? Wenn ja, wie kann das Ausbildungsprogramm der Ordnung an der Fakultät für "Economic and Social Studies"

---

1) Vgl. Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 129.

2) Vgl. Hanika, F.de P., Management as a University Discipline, a.a.O., S. 11f.

der afrikanischen Universitäten angepaßt werden, oder umgekehrt, wie kann diese Ordnung den Bedürfnissen der Betriebswirtschaftslehre angepaßt werden? Wenn nein, kann ein nicht liberales Fach für eine an dem liberalen Prinzip gebundene Fakultät akzeptabel sein? Diese Fragen werden in den Abschnitten E und F dieser Arbeit behandelt.

33. Beziehung zwischen "Geistes-" und Berufsausbildung an afrikanischen Universitäten

Wohl oder übel muß man doch die Berufsausbildung nach einiger Zeit an den aufgeführten afrikanischen Universitäten einführen. Zum Teil entsprach diese Entwicklung der damaligen Entwicklung in England, zum Teil wurden Ausnahmen gemacht, die sich den Verhältnissen in Afrika anzupassen vermochten. Während an einigen Universitäten Großbritanniens ein 3- bis 4-jähriges allgemeines Studium Voraussetzung für das medizinische Studium blieb, durfte man sofort nach Immatrikulation das medizinische Studium an den afrikanischen Universitäten beginnen. Während an vielen Universitäten Großbritanniens die Pädagogik ("Education") ein Post-Graduate-Studium war, führte man die BA-Education an den afrikanischen Universitäten ein. 1960 ist sogar der "Bachelor-of-Commerce"-Grad mit Spezialisierungsmöglichkeit in "Accountancy, Banking, Insurance and Company-Secretaryship" für die nigerianische Universität durch die Ashby-Kommission

empfohlen werden , obwohl die Qualifikation zur Ausübung dieser Berüfe in England durch Berufsverbände verliehen wird.[1)]

Nun macht man an afrikanischen Universitäten englischer Herkunft eine scharfe Trennung zwischen berufsbezogenen und den sog. geisteswissenschaftlichen Fakultäten. In einigen Fällen sind sie räumlich getrennt. Die ingenieurtechnische Fakultät der Universität von Ibadan befindet sich beispielsweise in Zaria, Nord-Nigeria, während Ibadan mit den geisteswissenschaftlichen Fakultäten in West-Nigeria liegt - eine Entfernung von immerhin 400 Meilen. Sind die beiden Studienrichtungen nicht räumlich getrennt, so werden sie manchmal organisatorisch durch das "College System" auseinandergehalten. Diese Trennung macht es schwierig, ein Studium als Berufsausbildung in der Hoffnung einzuführen, daß man im Rahmen einer Kooperation Profite aus den geisteswissenschaftlichen Fakultäten ziehen wird. Von Anfang an muß man also darüber im Klaren sein, aus welcher Gruppe ein Studium die größtmöglichen Nutzen ziehen kann, um es entsprechend einzugliedern.

Eine zweite Tatsache scheint noch wichtiger für die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in die "geistes-" oder die berufsbezogene Gruppe an afrikanischen Universitäten.

---

1) Vgl. Ashby, E., Investment in Education, The Report of the Commission on Post School Certificate and Higher Education in Nigeria, Lagos 1960, S. 121.

Während die Regelung für die Berufsausbildung den Bedürfnissen des jeweiligen Berufs angepaßt ist, unterliegt die "Geistes-Ausbildung" einheitlichen Rahmenregelungen. Beispielsweise unterscheidet sich die Studiendauer je nach Beruf, während sie bei der "Geistes-Ausbildung" immer drei bzw. vier Jahre bis zum Bachelor-Grad beträgt. Auch die Zahl der zu einem bestimmten Studium gehörenden Fächer orientiert sich an den Bedürfnissen bei den berufsbezogenen Fächern, während man bei der "Geistes-Ausbildung" einheitliche Regelungen für die BA- und BSc-Abschlußprüfungen nach den beschriebenen Mustern getroffenen hat. Denn, zu den Merkmalen der "Geistes-Ausbildung" zählt - zumindest an britischen und den genannten afrikanischen Universitäten - "der britische Glaube, daß ein hohes akademisches Niveau in wenigen Fächern die beste Vorbereitung auf intelligentes Denken ist." [1]

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, a.a.O., S. 133.

III. Die Studenten der afrikanischen Universitäten

Über das erste Studienjahr an der Universität Khartoum schreibt Professor Hanika:

> "This preliminary year course filters out those students who enjoy the intellectual pursuit of distilling abstractions from real life situations, not only from men unwilling thus to engage themselves, but also from those who prefer to stay on safer ground where a prescribed textbook and a good memory hold out more prospects of academic success, in return for a smaller input of intellectual effort. We can therefore select from the original 200 plus, the 40 to 60 students who are likely to make good under the process of intellectual stretching they will necessarily undergo if they join the department of Business Administration."[1)]

Bei der Einführung eines Studienfaches an einer afrikanischen Universität kann das Problem auftauchen, daß man trotz der besten Dozenten und der Möglichkeit, das Fach materiell zu unterstützen, nicht oder nur mit Schwierigkeiten die geeigneten Studierenden findet. Darauf gibt es zwei alternative Antworten. Man kann auf die Einführung verzichten und beispielsweise die Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft anderen Fachschulen überlassen, die geringere Zulassungsbedingungen ver-

---

1) Hanika, F. de P., Management as an University Discipline, a.a.O., S. 8.

lagen. Wenn aber, wie hier unterstrichen werden soll, die sozialen und wirtschaftlichen Verhältnisse eines Landes die Ausbildung der Betriebswirte an der Universität erforderlich machen, kann man trotz der Limitationen der Studierenden das Fach nur dann erfolgreich einführen, wenn man diese Beschränkungen erkennt und das Studienprogramm anpassend gestaltet.

In diesem Abschnitt wird deswegen der Versuch unternommen, den normalen afrikanischen Studenten und seine Umweltverhältnisse zu beschreiben, um seine Limitationen im Hinblick auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre zu erkennen.

1. Die vor-universitäre Ausbildung der afrikanischen Studenten

Die Kritik, daß man sich zuerst auf die unteren Stufen des Erziehungssystems der afrikanischen Länder konzentrieren sollte, hat die Asquith-Kommission offenbar erwartet und mit folgenden Worten abgeschwächt:

> "Progress at any level of education is dependent upon progress at other levels, and institutions of higher education are essential if we are to secure teachers in sufficient numbers and of a quality adequate to establish proper standards of teaching in secondary schools."[1)]

---

1) Asquith Commission, **Report of the Commission on** on Higher Education in the Colonies, a.a.O., S.12.

Es ist lobenswert, daß man diese Kritik erwartet, die Mängel der vor-universitären Ausbildung in Afrika erkannt und die Absicht zum Ausdruck gebracht hat, sie schrittweise von oben herab zu beseitigen. Da die Mängel der Schulausbildung sich sehr oft als Limitationen beim späteren Studium erweisen, wird hier die Schulbildung in den genannten afrikanischen Ländern beschrieben, um die Möglichkeit zu bekommen, Limitationen der Schüler im Hinblick auf das Studium der Betriebwirtschaftslehre festzustellen.

11. Dauer der Schulausbildung

Gemeint ist hier nur die formelle Ausbildung, die zur Immatrikulation an den genannten afrikanischen Universitäten führt. Im allgemeinen kann man von einem 8-4-2-Grundmodell sprechen, d.h.

8 Jahre der "Elementary School"-Ausbildung
4 Jahre der "Secondary or Commercial School"
2 Jahre der "6th Form"-Ausbildung

14 Jahre der Vor-Universitätsausbildung

Diesem Modell droht aber eine Veränderung. Die Tendenz geht in Richtung des folgenden Modells, das in Ghana, Nigeria und Ost-Afrika schon teilweise in Kraft getreten ist:

7 Jahre der "Elementary School"

5 Jahre der "Secondary School"

2 Jahre der"6th Form"

14 Jahre der Vor-Universitätsausbildung

Anhänger des ersten Modells gehen davon aus, daß viele Absolventen der Volksschule in afrikanischen Ländern keine Aussichten auf weitere formelle Schulbildung haben und deswegen eine Grundausbildung von mindestens 8 Jahren brauchen, um der Gesellschaft dienlich sein zu können. Für das zweite Modell sprechen der Mangel an Volksschullehrern und die Möglichkeit, einige Fächer in der höheren Schule zu lehren, die unmöglich in der "Elementary School" eingeführt werden können.

Im Sudan findet man folgendes Modell, das praktisch nur eine Umbezeichnung der Kurse in obigen Modellen darstellt.[1)]

4 Jahre der "Elementary School"

4 Jahre der "Junior Secondary School"

4 Jahre der "Senior Secondary School"

12 Jahre der Vor-Universitätsausbildung

Der Sudan verzichtet auf die 6th Form, da die Studenten 4 bzw. 5 Jahre statt der üblichen 3 Jahre in den "6th Form"-

---

1) vgl. Ministry of Education, Educational Statistics, Sudan, Academic Year 1960/1961, Khartoum 1961.

Ländern an der Universität bleiben. Auch in den anderen Ländern ist es möglich, Studenten ohne "6th Form" immatrikulieren zu lassen, unter der Bedingung, daß sie mindestens ein extra Vorbereitungsjahr an der Universität absolvieren.

Verglichen mit dem deutschen (4-9 = 13) System ist an diesen Modellen nichts auszusetzen. Problematisch wird es aber, wenn man, wie aus Kapitel E/IV-2 dieser Arbeit ersichtlich, im Hinblick auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre die Qualität der afrikanischen Schulausbildung mit der der deutschen vergleicht.

12. Inhalt der Schulausbildung in afrikanischen Ländern

> "From the first day he enters school, the African student has been faced with such formidable problems that one sometimes wonders how a few ... of them ever manage to go through these schools and compete at par with their counterparts in Europe and America."[1)]

Dieser Feststellung eines afrikanischen Dozenten ist vor allem wegen der bekannten Mängel der Schulbildung der afrikanischen Länder zuzustimmen, die hauptsächlich auf die geschichtliche Entwicklung der wesentlichen Er-

---

1) Otieno,N.C., Current Problems in the education of African Scientists etc., in: Brown Lalage and Crowder Michael, The Proceedings of the international congress of Africanists, London-Ikeja-Accra 1964, S. 311.

ziehungssysteme westlicher Prägung in Afrika zurückgeführt werden können.

Bis 1870 lag die Schulausbildung in England fast ausschließlich in den Händen der Missionen. Im gleichen Jahr wurde dann ein Gesetz gebilligt, das eine Art "Dualkontrolle" des britischen Schulwesens einführte. Vereinbart wurde eine staatliche Beihilfe für die Missionsschulen, die allerdings von der Erfüllung gewisser, vom Staat vorgeschriebener Normen abhängig gemacht wurde.

Da die Zeit der Einführung des "Dualsystems" auch eine Zeit verstärkter Missionstätigkeiten in Großbritannien war, ist es nicht überraschend, daß es auch nach den britischen Kolonien Afrikas importiert wurde. Das 1925 erschienene "White Paper" der britischen Regierung ermutigte und versprach den Kolonialregierungen finanzielle Unterstützung für das Schulwerk der Missionen im britischen Afrika -

> "in short made official the British belief in the value of voluntary agencies and a religious basis for education."[1)]

Da aber die Kolonialregierungen sehr wenig finanzielle Mittel zur Verfügung hatten, blieben ihre Unterstützung und ihr weltlicher Einfluß auf die Missionsschulen sehr

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, London 1959, S. 42.

gering. Wie nicht anders erwartet werden konnte, entwickelte sich in den hier genannten englischen afrikanischen Kolonialländern ein Schulsystem, das sehr wenig mit der unmittelbaren Umgebung der Schüler zu tun hatte und die Schule als mögliches Mittel der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beachtlich vernachlässigte. Denn

> "the evangelistic aim must naturally be the principal aim in mission educational work."[1)]

Was hier für die christlichen Gebiete der genannten Länder gilt, gilt auch für die islamischen Gebiete, wo sich ein Schulsystem entwickelte, das in erster Linie der religiösen Erziehung diente.

Unterscheidet man zwischen säkularer und religiöser Erziehung (die einander nicht ausschließen müssen), so läßt sich feststellen, daß im britischen Afrika die letztere mit folgendem Merkmal das Übergewicht hatte:

a) Die Erziehung zum Lesen und Schreiben "per se" blieb das Hauptanliegen der Missionsschulen.

> "The identification of education with literacy goes to the beginning of European education in Africa. In fact it arose from the stress laid by the missionaries on the teaching of reading and writing."[2)]

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, a.a.O., S.22.
2) Herskovits Melville, J., The Human Factor in changing Africa, New York 1962, S. 224.

b) Schulfächer wurden weggelassen, die keine unmittelbare Beziehung zur religiösen Erziehung hatten. Wirtschaftliche Ausbildung ist bekanntlich kein Erziehungsgebiet der Missionsschulen. Es ist noch nicht lange her, daß das Lesen von säkularen Zeitschriften und Zeitungen in den Missionsschulen als "Zeitverschwendung" verboten war.

> "The need for the study of social and cultural backgrounds was neglected."[1)]

c) Das Lernen durch Memorieren wurde populär. Der Katechismus, der das Hauptlesebuch der Missionsvolksschulen war, wurde ja auswendig gelernt. Diese Methode wurde leider auf andere Schulfächer übertragen. Schuld daran war aber nicht nur die religiöse Erziehung. An den höheren Schulen wurde die Praxis des Auswendiglernens noch dadurch stark ermutigt, daß die Themen für die Abschlußprüfungen in England gestellt wurden und in keinem Zusammenhang mit der unmittelbaren Umgebung der Schüler und Schulen standen. Es fehlte die Möglichkeit des Vergleichens mit der unmittelbaren Realität. Man war auf Bücher aus dem Ausland angewiesen, die man kaum kritisch lesen konnte, da der Inhalt den Schülern und einheimischen Lehrern meist fremd war. Es genügte also, wenn man den Stoff unverarbeitet "verschluckte" und bei Prüfungen unverändert wiedergab.

---

1) Herskovits Melville,J., The Human Factor in Changing Africa, a.a.O., S. 224.

Ein Blick in das Programm der höheren Schulen der früheren englischen Kolonien Afrikas wird hier helfen, um die Limitation dieser Schulen im Hinblick auf die Vorbereitung auf das Wirtschaftsstudium an der Universität festzustellen.

An den Volksschulen werden gelehrt:

Reading
Writing
Arithmetic
Religion
General Knowledge (Ausschnitte aus Geschichte, Erdkunde und Naturkunde)
English

Vertreten an den "Secondary Schools" sind die Fächer

English
Religious Knowledge
Latin (neuerdings auch Französisch)
Geography
History
Mathematics (Arithmetic, Algebra und Geometry)
General Science (Physics, Chemistry and Biology)

Sowohl an den Volks- als auch an den höheren Schulen sucht man vergeblich nach einem Fach wie die Sozialkunde, die der sozialen und wirtschaftlichen Erziehung dienen könnte. Auch an den eigentlichen Wirtschafts-

schulen - den sog. "Commercial Schools" - ist eine Überbetonung der Betriebspraktiken festzustellen. Das "technische Wie" im Gegensatz zum "wissenschaftlichen Warum" wird meistens gelehrt, und zwar in den Fächern:

Kurzschrift
Maschinenschreiben
Kaufmännisches Rechnen
Schriftverkehr
Buchführung
Englisch

Zum Vergleich wird hier das Programm einer deutschen vierjährigen Handelsschule hinzugefügt:[1)]

Religionslehre	Betriebswirtschaftslehre
Deutsch	Buchführung
Englisch	Schriftverkehr
Geschichte	Wirtschaftsgeographie
(mit Wirtschaftsgeschichte	Kurzschrift
und Sozialkunde)	Maschinenschreiben
Mathematik	Musik und Kunsterziehung
Physik	Turnen und Sport
Chemie	wahlweise Französisch
Biologie	

1) Vgl. Das Programm der Eduard Morawetz-Handelsschule, München 1970, S. 7.

Nicht umsonst also betonte eine Kommission zur Überprüfung des sudanesischen Schulwesens - die Akkrawi Kommission -, daß das Programm der Volksschulen Relevanz zur Umwelt der Schüler haben und die Anteilnahme der Schüler an dieser Umwelt ermutigen sollte. Gleichzeitig fand die Kommission das Programm der höheren Schulen einseitig.[1] Diese Feststellung der Akkrawi-Kommission dürfte auch für andere frühere englische Kolonien Afrikas gelten. So sagt Lewis L.J.:

> "The literature on education in Nigeria abounds with advense criticisms of its contents. In this Nigeria resembles every other African country."[2]

13. Das Abitur der afrikanischen Länder

Hier wird über jenes Abschlußzeugnis der "Secondary School 6th Form" berichtet, das zum 3-jährigen Studium bis zur BA- oder BSc-Prüfung an den genannten afrikanischen Universitäten berechtigt.

Das Programm der 2-jährigen "6th Form" sieht eine Art der Voruniversitätsspezialisierung vor. Für die Abschlußprüfung wählt man die Fächer, die man später an der Universität fortsetzen will. So wählen die voraussichtlichen Mediziner nur etwa Botanik, Physiologie,

---

1) vgl. Ministry of Education, Educational Statistics, Sudan, a.a.O., S. 4f.

2) Lewis, L.J., Society, Schools and Progress in Nigeria, Oxford-London-Edinburgh-New York-Paris 1965, S. 45.

Chemie und Physik; die vorgemerkten Ingenieure nur Physik, reine und angewandte Mathematik und die späteren "Arts Students" drei der an der Universität vertretenen Fächer der philosophischen Fakultät. Ein allgemeingültiges Abitur gibt es nicht. Die Fächer der "6th Form"-Abschlußprüfung sind die üblichen Fächer der "School Certificate". Sie werden lediglich vertieft behandelt, und zwar als Vorleistung für das Universitätsstudium.

Für den erfolgreichen Abschluß der 6th Form ist zwar eine erfolgreiche Teilnahme an einer sogenannten "General-Knowledge"-Klausur vorausgesetzt. Diese Terminologie ist aber nicht eindeutig, beinhaltet meist nur Ausschnitte aus den üblichen Schulfächern und findet weder bei Schülern noch bei Lehrern genug Interesse und Aufmerksamkeit. Gesucht wäre ein Schulfach, das sich mit der Organisation, Arbeitsweise und Entwicklung der Umwelt beschäftigt und das den Schülern sowohl als späteren Mitgliedern der Gesellschaft als auch bei ihren späteren Studien dienlich sein könnte.[1)]

---

1) vgl. UNESCO, Educational Investment Programming Mission, Paris 1963, S. 126.

14. Möglichkeit der Selbst- und Privatausbildung in afrikanischen Ländern; Rolle des Fernkurses

In westeuropäischen Ländern hat man vielfache Möglichkeiten, die formelle Schulausbildung durch Privatausbildung zu ergänzen und zu unterstützen. Besonders über das tägliche soziale und wirtschaftliche Geschehen kann man sich aus zahlreichen Büchern, Zeitungen, Zeitschriften, Filmen und nicht zuletzt Gesprächen mit Fachleuten informieren. Wäre das in afrikanischen Ländern der Fall, könnte man die Mängel der formellen Schulausbildung zum großen Teil ausgleichen. Daß das nicht der Fall ist, dürfte allgemein bekannt sein, und zwar aus folgenden Gründen:

Erstens besteht für den afrikanischen Schüler kaum die Möglichkeit, außer seinen Schulbüchern, die aus finanziellen Gründen sehr knapp sind, und außerhalb der Schulbibliothek, die aus den gleichen Gründen nicht umfangreich ist, noch anderen Lesestoff zu bekommen. Selbst wo dieser vorhanden ist, ist er im Hinblick auf die Selbsterziehung meist ungeeignet, da er aus fremden Umgebungen stammt und von den Schülern mangels eines Vergleichs mit der unmittelbaren Realität ohne geistige Verarbeitung der Lektüre aufgenommen wird.

Selbst wenn das geeignete Lesematerial vorhanden wäre, bestünde zweitens das Problem, daß alles, was keine unmittelbare Beziehung zur eigentlichen Schulaufgabe hat, von Schülern und bisweilen auch von Lehrern und Eltern als Störung empfunden und folglich vernachlässigt wird. Eben um diese "Störung" der Umgebung zu vermeiden, hat man die meisten Schulen weit entfernt von Dörfern und Städten errichtet und damit die Möglichkeit der Selbstausbildung der Schüler weitgehend verringert - eine Tatsache, die Professor Otieno den Anlaß zu folgender Äußerung gab:

> "Shortage of time for investigation, lack of adequate library facilities and the isolation of many secondary schools in the rural areas has led to many of our young and promission scholars ... to undergo a systematic intellectual decay."[1)]

Doch gibt es eine Möglichkeit der Privatausbildung, die für das Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an afrikanischen Universitäten immer von sehr großer Bedeutung gewesen ist. Es ist die Möglichkeit der Privatausbildung durch Fernkurse.

---

1) Otieno, N.C., Current Problems in the Education of African Scientists etc., in: Brown Lalage and Crowder Michael, The Proceedings of the First International Congress of Africanists, London-Ikeja-Accra 1964, S. 315.

Die Universität von London veranstaltet jährlich Prüfungen für "externe" Kandidaten, die dafür keine Schulen oder Universitäten besuchen müssen. Zu nennen sind vor allem:

a) "The General Certificate to Education", durch die die Immatrikulationsberechtigung erworben werden kann, wenn man eine bestimmte Kombination von "Ordinary-Level"- und "Advanced Level"-Prüfungsfächern besteht.

b) "The external BA/Bsc-Degree", der dem internen, gleichnamigen akademischen Grad der Londoner Universität gleichgestellt ist.

Eine Reihe von unabhängigen Instituten (wie Bennetts und Rapid Results Colleges) veranstaltet Fernkurse für die berufstätigen Kandidaten dieser Prüfungen. Zwei Kategorien von Kandidaten wären hier zu unterscheiden:

a) Kandidaten, die niemals eine höhere Schule besucht haben. Sie brauchen in der Regel 5 Prüfungsfächer der "General Certificate of Education" zu bestehen, von denen mindestens zwei im "Advanced Level" sein müssen. Die zwei "Advanced Level"-Fächer bilden dann, ähnlich wie bei der "6th Form"-Abschlußprüfung, die Basis ihres späteren Universitätsstudiums. Das heißt, sie entscheiden darüber, in welche Fakultäten ihre Besitzer eingeschrieben werden können.

b) Kandidaten, die zwar eine höhere Schule, diese aber nur bis zum Abschluß der "5th Form" besucht haben. Für die Immatrikulationsberechtigung brauchen sie in der Regel mindestens zwei "advanced-Level"-Fächer der "General Certificate of Education" zu bestehen.
Beide Kandidatengruppen sind durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

a) Ihnen sind bekanntlich einige Fächer bequemer als andere. Daß an einem Prüfungstermin 5 Kandidaten für Mathematik, dagegen 200 für "Economics" und "British Constitution" teilnehmen, kommt keinem überraschend vor. Meist sind diese 5 Mathematik-Kandidaten auch schon einmal bei der Abschlußprüfung der höheren Schule durchgefallen. Die Naturwissenschaften Physik, Chemie und Biologie kommen meist nicht in Frage, da die Kandidaten keine Möglichkeit haben, die notwendigen praktischen Übungen in anerkannten Labors zu absolvieren.

b) Die Praxis des Auswendiglernens ist bei diesen Kandidaten noch stärker ausgeprägt als bei den normalen höheren Schülern. Sie bekommen fremden Stoff von englischen Instituten und, mangels jeglicher Lehreraufsicht, "verschlucken" ihn ohne weitere geistige Verarbeitung. Spezifisch über die Kandidaten erster Art, die niemals eine höhere Schule besucht haben, kann man nur sagen, daß ihre Vor-Universitätsausbildung zu einseitig ist.

So schreibt Professor Wrigley von der Universität Ibadan:

> "Correspondence courses in Economic and British Constitution are no sort of substitute for a proper secondary schooling; and though they have to be accepted for the time being as an necessary evil, we must surely look forward to the day when all intelligent Nigerian youths will get a proper secondary schooling, so that "G.C.E." may be at last dispensed with."[1)]

Es darf noch hinzugefügt werden, daß die Fakultäten für "Economics and Social Studies" der genannten afrikanischen Universitäten die meisten ihrer Studierenden aus der hier beschriebenen Quelle rekrutieren. So spricht Professor Okonja von

> "students who have not had or have only had to a partial extent the benefits of a secondary education who form the majority of applicants for courses in Economics."[2)]

2. Wahl der Studienrichtung durch Afrikaner

Harbison and Meyers berichten, daß 50% der 1213 nigerianischen Juristen im Jahre 1962 unterbeschäftigt waren. Trotzdem eröffnete jede der vier nigeriani-

---

1) Wrigley, C.C., On the Teaching of Economics in Nigeria: A Comment, The Nigerian Journal of Economics and Social Science, Vol.6, No.1, Ibadan, March 1964, S. 126.

2) Okonja Chukuka, On the Teaching of Economics in Nigeria, The Nigerian Journal of Economics and Social Studies, Vol. 10, Ibadan July 1963, S. 120.

schen Universitäten im selben Jahr eine juristische Fakultät, deren Plätze auch voll besetzt wurden. Gleichzeitig meldeten sich nur 41 der an der naturwissenschaftlichen Fakultät der Ife-Universität aufgenommenen 109 Abiturienten.[1)]

Diesem Bericht zufolge ist es denkbar, daß ein neues Fach an afrikanischen Universitäten wegen der Studien- und Berufsbevorzugungen der Afrikaner nicht von den besten Studenten belegt würde. Deswegen wird hier der Versuch unternommen, diese Bevorzugungen und ihre Beweggründe aufzudecken.

21. Einfluß historischer Gegebenheiten

Die ersten Fakultäten an allen aufgeführten afrikanischen Universitäten waren die naturwissenschaftlichen und die philosophischen Fakultäten. Folglich bereiteten die "Secondary Schools" auf die an diesen Fakultäten vertretenen Fächer vor. Daß diese Praxis zum Nachteil aller nicht zu diesen Gruppen gehörenden Fächer war, liegt auf der Hand. Ihren höchsten Ausdruck fand diese Tendenz in der später an den "Secondary Schools" eingeführten "6th Form", bei der die Schüler fast ausschließlich auf das Studium an den philosophischen und naturwissenschaftlichen Fakultäten der Universitäten vorbe-

---

1) vgl. Harbison, F., and Meyers, C., Education, Manpower and Economic Growth, a.a.O., S.85.

reitet wurden. Es liegt nahe zu erwarten, daß die Abiturienten jene Fächer an der Universität wählen, auf die sie schon an der Schule und insbesondere durch die 6th Form hingewiesen wurden.

Hinzu kommt, daß die Übernahme von Führungspositionen in afrikanischen Betrieben bis in die jüngste Zeit nicht unbedingt von einem bestimmten Studium abhängig gemacht wurde. Absolventen der philosophischen und naturwissenschaftlichen Fakultäten übernahmen Stellen im Betrieb - die sog. "white-collar-jobs" -, die eigentlich mit Volks- und Betriebswirten zu besetzen wären. Diese Praxis, die sich bis heute fortgesetzt hat, kann auf die überlieferte Anschauung zurückgeführt werden, daß die Geistes-Ausbildung ihre Absolventen auf kritische, schöpferische Fähigkeit "in all phases of life ...., in every province - physical, aesthetic, intellectual; in personal, national and international life"[1] vorbereiten könne.

Oft besteht also weder die Schulvorbereitung noch der Zwang zum Belegen anderer Fächer als derjenigen, die man schon an den vorbereitenden Schulen gehabt hat.

---

1) Pierson, F., The Education of American Businessmen, a.a.O.,S. 17.

22. Einfluß von sozialen und kulturellen Umständen

Auch bei der an den afrikanischen Universitäten später eingeführten Berufsausbildung sind Vorzüge unter den Studierenden zu verzeichnen, die die Gewinnung von guten Studierenden für einige Studienrichtungen erschweren und die das Bestreben der Regierungen bremsen,

> "education as a means of developing human resources, and of deliberately cultivating individual potentialities along the lines deemed advantageous to society,"[1] zu benutzen.

Daß in afrikanischen Ländern die "Gentleman-Berufe" Jura, Medizin und Politik bevorzugt werden, dürfte allgemein bekannt sein. Der Grund dafür mag wohl sein, daß diese Berufe viel Ansehen in der Gesellschaft genießen und daß viele führende Persönlichkeiten in Afrika sie ausgeübt haben. Daß die Studenten durch ihre Verwandtschaft und Geldgeber und von sich aus gehalten werden, diese Berufe einzuschlagen, liegt dann auf der Hand.

Auch finanzielle Überlegungen spielen dabei eine Rolle. Die Mehrzahl der afrikanischen Hochschulabsolventen sucht ihre Arbeit bei der Regierung, und zwar weil sie

---

1) Bigelow, K., Problems and Prospects of Education in: Africa, in Bigelow K.W. et al, Education and Foreign Aid, Cambridge, Mass., 1965, S. 50.

hier besser angesehen und bezahlt werden. Wenn es aber hier traditionell ist,

> "that lawyers get more money than managers ... even though lawyers are in excess and managers are impossible to find,"[1)]

dann ist leicht einzusehen, warum viele Afrikaner, die meist unter finanziellen Schwierigkeiten studieren, die besser bezahlten Berufe einschlagen und sich für die dafür erforderlichen Ausbildungen an der Universität einschreiben lassen.

Zusammenfassend kann man über die Berufswahl der afrikanischen Studenten folgendes sagen:

Nicht jede Ausbildungsmöglichkeit an afrikanischen Universitäten zieht die begabten Studenten an. Kulturelle, soziologische und geschichtliche Gegebenheiten bedingen, daß einige Berufe und Studienrichtungen durch die Studenten bevorzugt werden. Erst nachdem die besten Studenten für diese Berufe ausgewählt sind, bleiben die minderbegabten Bewerber für andere Ausbildungsmöglichkeiten übrig. Was diese Tatsache für die Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten bedeuten kann, wird in Kapitel F dieser Arbeit untersucht.

---

1) Farmer, R.N. u. Richman, B.M., Comparative Management and Economic Progress a.a.O., S. 103.

3. Der afrikanische Student und seine Umwelt

Betrachtet man die Universität als eine Institution, die Leistungen (output) an die Gesellschaft abgibt und "inputs" aus diesen empfängt, so muß man auch ihren Standort untersuchen, wenn man die Einführung einiger Fächer erwägt. Denn die geographische oder gesellschaftliche Lage eines Instituts hat meist einen Einfluß auf seinen Erfolg oder Mißerfolg oder kann zu Maßnamen führen, die unter anderen Umständen nicht notwendig wären.

Studenten der genannten afrikanischen Universitäten wohnen gewöhnlich in sog. "College Halls", die in der unmittelbaren Nähe der Universitäten liegen. Die Universitäten und damit auch die Studentensiedlungen sind in der Regel weit entfernt von Städten und Dörfern, wo man Kontakt mit der Bevölkerung und dem täglichen Geschäftsleben pflegen könnte. Die Universität von Ibadan liegt etwa 5 Meilen von der Stadt Ibadan entfernt; die Universität von Accra befindet sich auf einem Hügel (Legon Hill) etwa 6 Meilen nördlich der Stadt Accra, die Universität von Ost-Afrika auf dem Makerere-Berg, der mit seinen Steilwänden die Stadt Kampala flankiert, und die Universität von Khartoum am Blaunil befindet sich immerhin 1 1/2 Meilen von der Stadt und besitzt neu erworbene Grundstücke in Schabat etwa 6 1/2 Meilen von Khartoum.

Gewiß hat die Lage dieser Universitäten ihre Vorteile. Man hat beispielsweise die Möglichkeit, größere und billigere Grundstücke zu erwerben, auf denen Studierende aus verschiedenen Stämmen die Möglichkeit haben, einander kennenzulernen und das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu pflegen. Diese Vorteile dürfen aber nicht zum Verkennen der Nachteile führen, wenn man die Einführung eines Faches erwägt, für das die Pflege des Kontakts mit der betrieblichen Umwelt unerläßlich ist. Mangels dieses Kontakts pflegen die Studenten der genannten Universitäten, sich fast ausschließlich auf ihre zum Teil mangelhaften Bibliotheken zu verlassen. So schreibt Mason:

> "To overseas universities and colleges their libraries are of even greater importance than to western universities. In all subjects members of the staff (and students) must depend almost wholly on the library provision made by their institution."[1)]

---

1) Mason, R.J., British Education in Africa, a.a.O., S. 162.

F. Probleme bei der Integration der Betriebswirtschaftslehre in das bestehende System der afrikanischen Universitäten

I. Kritische Fragen bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an einer afrikanischen Universität

Bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an einer afrikanischen Universität ist die vorherige Beantwortung einiger kritischer Fragen unumgänglich, wenn das Fach seine Aufgaben befriedigend erfüllen will. Betrachtet man die Betriebswirtschaftliche Fakultät als Betrieb, der rationell geführt werden soll, so lassen sich diese Fragen in zwei Hauptkategorien zerlegen, die bei jeder betrieblichen Planung auftauchen, nämlich die Fragen nach

a) dem Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an der afrikanischen Universität und

b) dem Mittel zur Erreichung des gesetzten Ziels.

Dabei handelt es sich um folgende Problemkreise:

Zu a) Was kann als Ziel des betriebswirtschaftlichen Studiums an afrikanischen Universitäten gesetzt werden?

Zu b) Welcher Kompetenz soll das Fach Betriebswirtschaftslehre an einer afrikanischen Universität über-

tragen werden? Soll es eine eigene Fakultät bilden, oder kann man es in eine schon bestehende Fakultät der Universität integrieren? Wie gewinnt man geeignete Dozenten und Studenten für die Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten? Wie können das Lehren und das Studieren der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten am besten betrieben werden? Wie kann der Stoff der Betriebswirtschaftslehre entsprechend einem bestimmten Ziel des Studiums am besten gegliedert werden?

Im Kapitel D dieser Arbeit sind die an den genannten afrikanischen Universitäten bestehenden Realitäten aufgedeckt worden, die die Beantwortung obiger Fragen erschweren können. Nachstehend werden die aus diesen Realitäten sich ergebenden Probleme untersucht.

II. Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten

"Die Betriebswirtschaftslehre ist nicht aus der wissenschaftlichen Neugier von Forschern, sondern aus den Ausbildungsbedürfnissen praktischer Kaufleute entstan

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 13.

Auch die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit erfolgen in erster Linie aus dem Bedürfnis, die afrikanischen Wirtschaftsbetriebe mit dem notwendigen Führungspersonal zu versorgen. Es liegt somit im Interesse dieses Anlasses, wenn hier angefordert wird, daß das Ziel der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten in erster Linie die Bedürfnisse der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe berücksichtigen soll.

Bei der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Wirtschaftsbetriebe muß es aber auf die wahren Bedürfnisse und nicht auf die durch Tradition und oft auch Unwissenheit bedingte Verlangen einzelner Betriebe und Personenkreise ankommen. Hier muß man wie ein Arzt vorgehen, der die Ursachen einer Krankheit zu untersuchen und beseitigen versucht, statt - wie mancher Patient verlangen würde - nur die Symptome zu behandeln.

Bei der Untersuchung des betriebswirtschaftlichen Studiums im deutschsprachigen Raum sind zwei Ziele festgestellt worden, die durch das Studium angestrebt werden können. Es sind dies die allgemeine, ganzheitliche und die spezielle betriebswirtschaftliche Ausbildung. Während vorausgeschickt werden kann, daß die allgemeine, ganzheitliche Ausbildung zur Zeit an deutschsprachigen Universitäten bevorzugt wird, ist es nicht Aufgabe dieser Arbeit zu beurteilen, welches der beiden Ziele für die Ver-

hältnisse im deutschsprachigen Raum geeigneter wäre. Für die allgemeine, ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten sprechen besondere afrikanische Verhältnisse, die unter den nachfolgenden Hauptpunkten zusammenfefaßt werden können:

a) Bei den Untersuchungen über die Mängel der bisherigen Management-Ausbildung in afrikanischen Ländern ist festgestellt worden, daß kaufmännische Spezialisten für die verschiedenen betrieblichen Funktionen vor allem"on the job" ausgebildet werden. Ihre spezifischen Kenntnisse versetzen sie aber nicht in die Lage, die verschiedenen Teilfunktionen eines Unternehmens im Hinblich auf die Erreichung eines Gesamtunternehmenszieles zu koordinieren. Dazu bedürfte es einer breiter angelegten betriebswirtschaftlichen Ausbildung, die kaum durch die einzelnen Betriebe mit ihren finanziellen und sonstigen Limitationen vermittelt werden kann. Eine solche Ausbildung könnte rationeller an der Universität erfolgen. Der einzelne Betrieb wäre eher in der Lage, Absolventen einer allgemeinen, ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Ausbildung nach Bedarf kostengünstiger und erfolgreicher in die spezifischen betrieblichen Aufgaben einzuführen.

b) Auch wenn man zugibt, das die allgemeine, ganz-

heitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung ein zu hohes (wenn auch manchmal abstraktes) Niveau vermittelt, das dem Absolventen nur dann von Nutzen wäre, wenn er sofort nach seiner Studienzeit eine Führungsaufgabe im Unternehmen ausübt,[1] ist dieses Ausbildungsziel an afrikanischen Universitäten zu empfehlen. Denn, wie schon angedeutet wurde, ist der junge afrkanische Universitätsabsolvent eher als sein westeuropäischer Kollege in die Lage versetzt, Führungsaufgaben, die in der Regel mehr allgemeine als spezifische Kenntnisse verlangen, kurz nach der Ausbildung zu übernehmen. Zwar wird er - wie auch sein west-europäischer Kollege - seine Anfangsstelle meistens in einem spezifischen funktionellen Bereich eines Unternehmens finden. Als einziger oder einer der wenigen Universitätsabsolventen in seinem Betrieb wird er aber nach einer sehr kurzen Zeit zur Übernahme Gesamtführungsaufgaben aufgefordert. Diese rasche Beförderung wird zur Zeit um so mehr ausgeübt, als viele der ausländischen "Top-Manager" der afrikanischen Betriebe als Folge der überspitzten "Afrikanisierung" ihre Stellen in Afrika freigegeben haben und die bisherigen

---

1) Vgl. Hasenack, W., Neuordnung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, a.a.O., S.43f.

afrikanischen "Spezialisten" nicht in der Lage sind, die dem "Top-Management" obliegenden Aufgaben auszuüben. Bei diesem besonderen Verhältnis der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe wären die Universitäten aufzufordern, die notwendige allgemeine und gazheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung zu vermitteln.

c) "Given the private enterprise system, the only way to industrialise Nigeria is to produce a large class of Nigerian entrepreneurs with industrial experience." [1]

Diese Feststellung dürfte für alle hier genannten afrikanischen Länder gelten, denn sie alle erkennen die Privatwirtschaft an und streben nach einer zunehmenden Industrialisierung.

Die afrikanischen Regierungen versuchen, durch die erwähnten Vergünstigungen diesem Wünsch nach einem Unternehmerkreis nachzukommen. Was könnte die Universität dazu beitragen?

Zwar kann es nicht als Aufgabe der Universität betrachtet werden, Unternehmer auszubilden. Denkbar ist aber, daß Lehrveranstaltungen in beispielsweise "Ur

---

[1]) Lewis, W.A., Reflections on Nigeria's Economic Growt OECD-Centre Studies, a.a.O., S.28.

nehmensformen", "Organisation" und "Investition" sonst unbekannte Möglichkeiten aufzeigen, die ihrerseits zur Erweckung von schlummernden Wünschen und Fähigkeiten führenkönnten. Daß die Universitätsabsolventen später dann selbst Wirtschaftsunternehmen gründen oder andere dabei beraten, wäre nicht auszuschließen - wäre sogar erwünscht. Hier hätte auch u.E. die finanzielle Großzügigkeit der Regierungen eine größere Wahrscheinlichkeit, die gewünschten Erfolge zu erzielen. In diesem Fall wäre die Fähigkeit notwendig, im Zusammenhang zu denken und somit die verschiedenen Teilbereiche der Betriebswirtschaft überblicken und koordienieren zu können - entsprechend den dargestellten Anforderungen an Top-Management.

Es handelt sich also nicht um die direkte Ausbildung von Unternehmern durch die Universität, sondern um die Gestaltung des Ausbildungsprogramms derart, daß beim eventuellen Eintreffen einer möglichen und erwünschenswerten Folge der Ausbildung die Absolventen schon mit dem notwendigen betriebswirtschaftlichen Rüstzeug - insbesondere Denken im Zusammenhang hervorgerufen durch eine allgemeine, ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung - versehen worden sind.

Entsprechend den obigen Feststellungen wird folgendes Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrika-

nischen Universitäten angefordert:

> Mittels einer allgemeinen, ganzheitlichen Ausbildung sollen die Absolventen der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten darauf vorbereitet werden, nicht nur - nach entsprechender innerbetrieblicher Einarbeitung - für Aufgaben innerhalb der verschiedenen Teilbereiche eines Unternehmens eingesetzt zu werden, sondern auch diese Teilbereiche zusammenhängend betrachten und somit eventuell koordinieren zu können.

Diese Anforderung wird den nachfolgenden Untersuchungen zugrunde gelegt. Je nach der Art der noch festzustellenden Probleme ihrer Entsprechung an den genannten afrikanischen Universitäten kann ihre Ergänzung notwendig sein. Es wird aber davon ausgegangen, daß eine eventuelle Ergänzung nicht auf Kosten der allgemeinen, ganzheitlichen Ausbildung sein darf, wenn die Betriebswirtschaftslehre an den afrikanischen Universitäten die wahren Bedürfnisse der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe berücksichtigen soll.

III. Probleme der zweckmäßigen Integration der Betriebswirtschaftslehre in das bestehende Fakultätensystem der afrikanischen Universitäten

1. Beziehung zwischen "Economics" und Betriebswirtschaftslehre

Wie mehrfach erwähnt, wird der Begriff "Economics" nicht nur für volkswirtschaftliche Kategorien gebraucht, trotz der inhaltlich überwiegend volkswirtschaftlichen

usrichtung dieser Disziplin an den genannten afrikanischen Universitäten. "Banking", "Insurance","Government", "Accountancy" und "Transport" werden als selbständige Fächer bei der Abschlußprüfung für "BSc.Econ." zugelassen, während Teilaspekte der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre innerhalb der sogenannten "Theory of the Firm" behandelt werden.

Diese Behandlung betriebswirtschaftlicher Probleme innerhalb der Wissenschaft "Economics" erfolgt nicht zu Unrecht und entspricht durchaus den Gedanken der neueren Erkenntnistheorie, wonach mindestens die allgemeine Wirtschaftstheorie, die Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre lediglich verschiedene Aspekte desselben Erfahrungsobjektes - das wirtschaftliche Phänomen - betrachten. Nur weil

a) im Vergleich zu den volkswirtschaftlichen die betriebswirtschaftlichen Probleme an den afrikanischen Universitäten eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen,

b) die Behandlung der betriebswirtschaftlichen Probleme nicht in einer geschlossenen und für das Anliegen der Management-Ausbildung brauchbaren Form erfolgt,

wird in der vorliegenden Arbeit von der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten gesprochen. Die Betriebswirtschaftslehre ist also eine Teildisziplin der "Economics" (Wirtschaftswissenschaft), deren Aufgliederung in der vorliegenden Arbeit aus praktischen Gründen erfolgt.

2. Zweckmäßigkeit der Integration der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies" an den afrikanischen Universitäten

Aufgrund der obigen Feststellungen könnte erwartet werden daß die Betriebswirtschaftslehre als Studiendisziplin an afrikanischen Universitäten in die schon bestehende Fakultät für "Economics and Social Studies" eingliedert wird. Ausgangspunkte für den Aufbau oder Ausbau der Betriebswirtschaftslehre wären schon vorhanden. Hier ginge es der Betriebswirtschaftslehre ähnlich wie an vielen westeuropäischen und auch anglo-amerikanischen Universitäten, wo die Volkswirtschaftslehre Vorläufer der Betriebswirtschaftslehre war.[1] Abgesehen von den dabei zu erwartenden Reibungen könnte man den Lehrstuhlinhabern der schon vorhandenen betriebswirtschaftlichen Kategorien oder auch anderen in Verbingung mit diesen den Auftrag geben, die Betriebswirtschaftslehre (Business Economics) in einer systematisierteren und - im Hinblick auf die gewünschte Management-Ausbildung - zielgerechteren Form aufzubauen. Psychologisch wäre damit auch ein Problem gelöst - das der Empfindsamkeit der Fakultäten und Lehrstuhlinhabern der afrikanischen Universitäten gegenüber allen Einmischun-

---

1) vgl. "History of Business Schools" in: Pierson, F., et al., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 34 ff.

gen von außen. Diese genießen bekanntlich eine gewisse Autonomie und würden Aus- oder Aufbauvorschläge, die aus ihren eigenen Reihen kommen, eher begrüßen.

Ferner wäre die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät "Economics and Social Studies" deswegen wünschenswert, weil die Volkswirtschaftslehre, die Betriebswirtschaftslehre und die Soziologie die Möglichkeit hätten, voneinander zu profitieren. Der ineinandergreifende Charakter dieser Fachrichtungen darf als allgemein bekannt vorausgesetzt werden und bedarf hier nur kurzer Andeutung. Man denke an die Wechselwirkung zwischen gesamt- und einzelwirtschaftlichem Geschehen, die es dem Betriebswirt/Volkswirt zur Pflicht macht, auch volkswirtschaftliche/betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu erwerben. Man denke ferner an die Bedeutung der Methoden und Aussagen der Psychologie für das Personalwesen und die Absatzwirtschaftslehre. Denkt man ferner an die Praxis an afrikanischen Universitäten, Studenten der gleichen Fakultäten möglichst in gemeinsamen College Halls unterzubringen, so scheint die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies" nicht nur wünschenswert, sondern auch notwendig.

Für diese Eingliederung spricht auch ein weiterer Gesichtspunkt. Die drei genannten und andere Disziplinen können gemeinsamen Nutzen aus anderen Fächern wie der Mathematik und der Rechtswissenschaft ziehen. Studierende verschiedener Fachrichtungen hätten hier die Möglichkeit, gleiche Lehrveranstaltungen zu besuchen. Gerade das wäre an den genannten Universitäten von Vorteil, wo die Zahl der Studierenden relativ gering ist, und die Output-Input-Relation, gemessen an der Zahl der Studierenden pro Lehrkraft, noch sehr gering ist. Man kann behaupten, daß der Mangel an interdisziplinärer Kooperation an afrikanischen Universitäten ihre Unterhaltung viel teurer macht als sonst.

3. Probleme bei der Integration der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies"

So notwendig und zweckmäßig die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in die Fakultät für "Economics and Social Studies" erscheint, darf man nicht über die Probleme hinwegsehen, die diese Integration mit sich bringen könnte. Es handelt sich vor allem um die bisherigen Ziele und Methoden und Mittel der "Economics and Social Studies" an den afrikanischen Universitäten und die dazu ergriffenen Methoden und Mittel, die in Konkurrenz mit dem hier postulierten Ziel des betriebswirt-

schaftlichen Studiums und den zu seiner Erreichung notwendigen Mitteln und Methoden stehen könnten.

Den dieser Arbeit beigefügten Definitionen der "Geistes-Ausbildung" und "Berufsausbildung" nach läßt sich die Betriebswirtschaftslehre sowohl in die eine als auch in die andere Reihe einordnen. Es kommt weniger auf das Fach als auf sein Ziel und somit die Art ihrer Vermittlung an einer bestimmten Universitätät an. Beispielsweise kann das Fach Biology, die traditionell als "Geisteswissenschaft" betrachtet wird, zum Zweck der Geistes-Ausbildung wie auch zum Zweck der medizinischen Ausbildung angewandt werden. Im ersten Fall zielt man auf die Gewinnung und Vermittlung von biologischen Gesetzmäßigkeiten. Im zweiten Fall geht man weiter, diese Gesetzmäßigkeiten bei der Analyse von Krankheiten anzuwenden. Dasselbe gilt für die Disziplin Physik, die traditionell als "Geisteswissenschaft" betrachtet wird, aber auch zum Zweck der ingeneurtechnischen Ausbildung angewandt wird.

Auch die Methode der Vermittlung eines Faches kann es zweifelhaft werden, ob sogar bei einer als berufsbezogen bezeichneten Ausbildung eine "Berufsausbildung" im Sinne der hier beigefügten Definition betrieben wird. An manchen Ingeneur-Hochschulen wird abgestritten, daß eine reine "Berufsausbildung" beabsichtigt oder tatsächlich betrieben wird.

Kommt es auf die Vermittlung von "Erkenntnisvermögen" statt bloßer "Kenntnisse", "Fähigkeit" statt "typischer Kombinationen" an, so kann kaum von Berufsausbildung im Sinne der obigen Definition die Rede sein. Dann läßt sich die betriebswirtschaftliche Ausbildung als "Geistes-Erziehung" betrachten. Zielt man aber etwa auf die Vermittlung von bestimmten Kostenrechnungstechniken, arbeitswissenschaftlichen Befunden oder Geflogenheiten bei Bank- oder Versicherungsbetrieben, so kann von einer Berufsausbildung gesprochen werden - auch wenn man dabei, wie neuerdings bei medizinischen und ingenieurtechnischen Studien, den Versuch unternimmt, wissenschaftlich analytisches und kritisches Denken zu wecken.

Wie man es auch betrachten möge, die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre in die eine oder andere Studiengruppe an den genannten afrikanischen Universitäten stößt auf Probleme, die in den nächsten zwei Abschnitten untersucht werden.

3¹. Die Betriebswirtschaftslehre als berufsbezogene Disziplin an afrikanischen Universitäten

Die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten als "berufsbezogene Ausbildung" betra
tet würde die Möglichkeit geben, das Studium unabhängig v

den zeitlichen und sachlichen Grenzen der "Geistes"-Ausbildung der Volkswirtschaftslehre und Soziologie, den Bedürfnissen der späteren Berufe der Absolventen anzupassen. Gleichzeitig hätte sie aber als berufsbezogenes Fach kaum die Möglichkeit, in die bestehende Fakultät für "Economics and Social Studies" eingegliedert zu werden und würde möglicherweise auf die Dienste der Schwesterdisziplinen, insbesondere der Volkswirtschaftslehre und der Soziologie, verzichten,[1] es sei denn, daß eine Bereitschaft zur Kooperation zwischen "geistes"-und berufsbezogenen Fakultäten bestände - was aber, angesichts der beschriebenen Arbeitsweise und Organisation der aufgeführten afrikanischen Universitäten, kaum zu erwarten wäre - oder daß der betriebswirtschaftlichen Ausbildung eigene Lehrkräfte für alle Teil- und Hilfsdisziplinen zur Verfügung gestellt werden, was für die finanzschwachen afrikanischen Länder und Universitäten zu teuer wäre.

32. Die Betriebswirtschaftslehre als "geistesbezogene" Disziplin an afrikanischen Universitäten

Als "Geisteswissenschaft" betrachtet, hätte die Betriebswirtschaftslehre die Möglichkeit, in die bestehende Fakultät für "Economics and Social Studies" aufgenommen

zu werden und die notwendigen Dienste dieser Disziplinen genießen zu dürfen.

Neben diesen Vorteilen wäre aber zu befürchten, daß das Studium der "Business Administration" zu seinem Nachteil den Praktiken und Bedingungen der Fakultät für "Economics and Social Studies" unterliegen müßte, wenn nicht die Bereitschaft bestünde, diese Bedingungen den Bedürfnissen der neuen Studienrichtung anzupassen.

Es handelt sich vor allem um das Ziel und die Methode der "Geistes-Ausbildung". Es wird an der Einheit von Theorie und Lehre festgehalten. Die Lehre beschäftigt sich mit der kritischen Darstellung und Vermittlung von Theorien, wobei die Kritik auf den logischen Aufbau der Theorien gerichtet wird. Wo und wie diese Theorien in der Praxis anzuwenden sind, bleibt außerhalb des Aufgabenbereichs der "Geistes-Ausbildung" und wird an den geisteswissenschaftlichen Fakultäten sogar als unakademisch betrachtet. Diese Praxis ist aber für das angeforderte Ziel der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten unzweckmäßig. Als erklärende und gestaltende Wissenschaft soll die Betriebswittschaftslehre nicht nur mit der Vermittlung, sondern auch mit der praktischen Anwendung von Theorien beschäftigt werden. Hinzu kommt, daß die meisten Theorien der relativ neuen Disziplin Betriebswirtschaftslehre nicht so gesichert sind, daß ihre eventuelle Anwendung in der Praxis als ohne

weiteres möglich und somit als "Sache der Absolventen" betrachtet werden kann.[1] Für die zweckmäßige Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Mittel zur Management-Ausbildung an der Fakultät für "Economics and Social Studies" der afrikanischen Universitäten muß also ein Kompromiß zwischen der "Geistes-Ausbildung" dieser Fakultät und einer praxisnahen Ausbildung gefunden werden.

Trotz der hier aufgedeckten Probleme wird für die weiteren Ausführungen der vorliegenden Arbeit angenommen, daß die Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an den afrikanischen Universitäten in die Fakultät für "Economics and Social Studies" einzugliedern ist.

IV. Probleme der Akzeptabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

1. Interdisziplinärer Charakter der Betriebswirtschaftslehre und der betriebswirtschaftlichen Ausbildung

Wie an der "Alma Mater", der Universität von London unterliegen die Fächerkombinationen und die Programme der verschiedenen Fächer an den afrikanischen Universitäten

---

1) vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O.,S. 13f.

- insbesondere an deren Fakultäten für "Economics and Social Studies" - gewissen Grenzen.[1] Abgesehen von Platz- und Dozentenmangel sind diese Grenzen auf die gestellten Ziele der Ausbildung an diesen Fakultäten zurückzuführen.

Die Idee der "Geistes-Ausbildung" macht es nicht notwendig, die Studierenden mit solchen Werkzeugen auszurüsten, die im Hinblick auf eine bestimmte Berufslaufbahn brauchbar wären. Hier kommt es mehr auf die Tiefe als auf die Breite an - also auf "the mastery of certain subject matter" [2]

> "The essence of liberal education lies (1) in its purpose - understanding - and (2) in the selection of important subjects for the whole person".[3]

Es handelt sich also um die Wahl einer möglichst geringen Zahl von Disziplinen, die geeignet sind, den Absolventen zum wissenschaftlichen, zusammenhängenden Denken zu verhelfen, ohne Rücksicht darauf, ob die dazu beitragenden Disziplinen relevant für einen späteren konkreten Beruf des Absolventen sind oder nicht.

---

1) Vgl. AWV, Die Aus- und Fortbildung des Nachwuchses in den kaufmännischen und verwaltenden Berufen, a.a.O., S.62

2) Pierson, F. C., The Education of American Businessmen a.a.O., S. 16.

3) Coppock, J. D., Preparation for Business in the Liberal Arts Colleges, in: Pierson, F. C., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 664.

Dementsprechend genügt es, wenn beispielsweise Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre wie Rechnungswesen, Finanzierungslehre, Personalwesen usw. als selbständige Studien- und Prüfungsfächer aufgefaßt werden, ohne daß sie durch berufsorientiert gleichartige Disziplinen ergänzt werden müssen.

Demgegenüber wird in der vorliegenden Arbeit von der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als einheitliches Studienfach gesprochen, deren Akzeptabilität als solches von der Möglichkeit abhängt, die verschiedenen an den afrikanischen Universitäten als selbständig behandelten betriebswirtschaftlichen Disziplinen in eine geschlossene Betriebswirtschaftslehre zu vereinheitlichen.

Diese Vereinheitlichung ist um so mehr notwendig, als ohne sie eine allgemeine, ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung in dem hier postulierten Sinne unmöglich wäre. Die Fächerkombination für die "Geistes-Ausbildung" an den genannten afrikanischen Universitäten ist nämlich sehr begrenzt. Für den allgemeinen"Bachelor"-Grad werden gewöhnlich drei Fächer, für das speziellen Grad sogar nur ein Fach (Ausnahme im Sudan) verlangt. Keine drei der als selbständige Fächer zugelassenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen vermögen es aber, eine allgemeine, ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung zu vermitteln. Eine ausführliche bloße Aufzählung und Behandlung der verschiedenen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre

wäre als geschlossene Wissenschaft für die "Geistes-Ausbildung"kaum akzeptabel. Als selbtändige Fächer würde aber ihre Zahl die Grenze der Fächerkombination an der Fakultät für "Economics and Social Studies" der afrikanischen Universitäten überschreiten.

Hinzu kommt, daß zur wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung im Hinblick auf Führungskräfte der Wirtschaft einige nicht rein wirtschaftswissenschaftliche Disziplinnen für nützlich erachtet und für das Studium zugelassen werden müßten - wie es auch im deutschsprachigen Raum üblich ist. Mit Coppock kann man sagen:

> "In contrast (to liberal education), education for business administration is by intention education for a career or profession. ... As generally understood, it differs also with respect to content." [1)]

Erwägt man die Einführung der Betriebswirtschaftslehre zum Zweck der Management-Ausbildung an afrikanischen Universitäten , muß man entweder das "Multum in Parvo" Programm der Geistes-Ausbildung in Kauf nehmen, was aber dem Anliegen der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an diesen Universitäten nicht entsprechen würde, oder die Aufgabe unternehmen, die Betriebswirtschaftslehre als geschlossene Wissenschaft zu präsentieren - eine Aufgabe, die - trotz zahlreicher, unterschiedlicher Ansätze - auch im deutschsprachigen Raum kaum als vollzogen betrachtet werden kann.

---

1) Coppock,J.D., Preparation for Business in liberal Arts Colleges, a.a.O., S. 664.

2. Konkurrenz des betriebswirtschaftlichen Ausbildungszieles mit den üblichen Zielen und Praktiken an afrikanischen Universitäten

Anhand der in Kapitel D/II beschriebenen Aufbau und Arbeitsweise der genannten afrikanischen Universitäten ist nun zu zeigen, daß die Art der hier angeforderten betriebswirtschaftlichen Ausbildung bei einigen für die betriebswirtschaftliche Ausbildung maßgebenden Instanzen auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen wird.

21. Konkurrenz mit Studenteninteressen

Der Wunsch nach einem möglichst raschen Aufstieg im Beruf nach der Universitätsausbildung charakterisiert die meisten der afrikanischen Hochschulabsolventen. Dies mag seine Ursache wohl in finanziellen Problemen haben. Das für das Studium nicht selten geliehene Geld muß möglichst schnell zurückgezahlt werden; auf den jungen Hochschulabsolventen warten Dutzente von Angehörigen wegen Unterhalts und weiterer Ausbildung; ein gewisses Renomee der afrikanischen akademischen Gesellschaft - ein bestimmter Lebensstandard der "white collar jobs" - muß zudem eingehalten werden. Dies alles bedingt, daß der Hochschulabsolvent möglichst dort Arbeit sucht, wo er sofort als "Fachman" gilt und dementsprechend bezahlt wird.

"The scholar", schreibt Eni Njoku, Professor an der Universität Ibadan, "has not yet arrived in Nigeria" [1]

Diesem Satz ist zuzustimmen, da die meisten Afrikaner aus finanziellen oder prestige-bedingten und kaum aus idealistischen oder gar akademischen Interessen studieren. Bezüglich des jungen afrikanischen Betriebswirts kann man folgendes sagen:

a) Aus finanziellen Gründen wird er bestimmte, spezielle, hochbezahlte Arbeiten im Betrieb vorziehen, und zwar möglichst gleich nach seiner Anstellung. Eine allgemeine, ganzheitliche betriebswirtschaftliche Ausbildung ist ihm uninteressant, weil er erst nach seiner Ausbildung in diese speziellen Tätigkeiten einzuarbeiten und entsprechend anfänglich niedriger als sonst bezahlt wäre. Dann ist ihm die das bisherige Programm des "Economics"-Studiums liebber, das ihm die Möglichkeit gibt, eines der bevorzugten Spezialfächer wie "Accountancy" oder Finanzwissenschaft zu absolvieren und als "Fachmann" in diesem Gebiet angesehen zu werden. In der vorliegenden Arbeit kommt es aber auf eine Ausbildung an, die den wahren, objektiv feststellbaren Bedürfnisse der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe - und nicht unbedingt den individuellen Bedürfnissen der Absolventen - entspricht.

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 199.

b) Selbst bei einem hohen Anfangslohn ist es möglich, daß der afrikanische Student eine allgemeine, betriebswirtschaftliche Ausbildung deswegen ablehnt, weil er nach seinem Studium durch seiner Meinung nach "weniger qualifizierte Kräfte" im Betrieb eingearbeitet werden muß. Unter "weniger qualifizierten Kräften" versteht er diejenigen, die durch langjährige Praxis Betriebsexperten geworden sind, ohne jemals eine Universitätsausbildung absolviert zu haben. Sich diesen Personen unterzuordnen, bedeutet für ihn eine Herabsetzung seines Renommees und eine "Entwertung" seiner Universitätsausbildung.

22. Konkurrenz mit Interessen der Arbeitgeber

Wäre die allgemeine Ausbildung des Studenten in den bestehenden Betrieben afrikanischer Länder hochgepriesen oder wären die vorhandenen Spezialkräfte auch Hochschulabsolventen, dann wäre dem afrikanischen Studenten leicht die Angst zu nehmen, durch die allgemeine Ausbildung ein ungefragtes und prestigeloses Studium zu betreiben. Aus vorhergehenden Kapiteln dieser Arbeit geht hervor, daß diese Bedingungen aber nicht vorhanden sind. Selbst an "Secondary Schools", wo allein aus finanziellen Gründen ein "BA General" vorteilhafter als ein "BA Hons." wäre, wird vielfach der letztere höher gepriesen, dessen Inhaber dann nur sein Spezialfach lehrt,

diesen hohes Niveau nicht an der "Secondary School" voll beansprucht werden kann, während ein BA-General in mindestens drei Schulfächern den "Secondary-School"-Anforderungen entsprechen könnte. An den "Commercial Schools"- den eigentlichen Wirtschaftsoberschulen - wird ein "BA Hons Geography" höher geschätzt als ein "BA General" mit "Economics" als Wahlfach. In Wirtschaftsbetrieben ist die Lage nicht anders.

> "A further factor which favours honours degrees is that African employers - again aping practice in England - offer preferential treatment and and financial inducements to graduates with honours degrees even for posts where specialisation has no relevance whatsoever." [1]

Man kennt und sucht den"Accountant", den Bankkaufmann, den Buchhalter, den "Commercial Correspondent" den Versicherungskaufmann usw. In der vorliegenden Arbeit wird aber argumentiert, daß die gewünschten spezifischen Kenntnisse - die auch oft zeitlich und von Betrieb zu Betrieb varieren - leicht von Universitätsabsolventen einer allgemeinen, ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Ausbildung "on the job" gewonnen werden können. Umgekehrt ist die allgemeine, ganzheitliche Ausbildung notwendig für die Lösung des festgestellten Problems der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe - die Koordinierung der betrieblichen Teilfunktionen zur Erreichung des Gesamtunternehmenszieles.

---

[1] Ashby, E., African Universities and Western Tradition, Cambridge, Mass. 1964, S. 20.

23. Konkurrenz mit den allgemeinen Praktiken an Instituten der afrikanischen Universitäten

Ein anderes Hindernis zur allgemeinen, ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Ausbildung wird man wohl an der bekannten Praxis der Lehrkräfte der afrikanischen Univversitäten, die Carr-Saunders in folgenden Sätzen zusammenfaßt:

> "It is the ambition of the head of each department in the newer English Universities to have his own special (honours) degree course; the more promising students are encouraged to enter such courses which are narrow in range. In consequence general degree courses lack prestige." [1)]

Diese Praxis führt zu einer Art Konkurrenz unter den Dozenten und zur Vernachlässigung der allgemeinen Ausbildung an afrikanischen Universitäten englischer Herkunft. Das hier angeforderte Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung setzt aber voraus, daß von keinem der beitragenden Fächer mit Herabsetzung gesprochen und keine Disziplin zum Nachteil der anderen besonders hervorgehoben wird.

Schließt man das betriebswirtschaftliche Studium mit einem allgemeinen Grad ab - wie hier mit Begründung angefordert wird -, während weiterhin die Möglichkeit der Spezialisierung - sogar in betriebswirtschaftlichen Disziplinen - bei dem bisherigen Studium der "Economics"

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 133.

bestünde, so wäre zu befürchten, daß "Business Administration" Studenten zu Gunsten der bisherigen "Economics" verliert, da der Spezialgrad durch Dozenten bevorzugt und besser gepflegt wird. Ein Abschluß des betriebswirtschaftlichen Studiums mit "Honours" verbunden mit einer Vernachlässigung der allgemeinen Ausbildung wäre aber ein Verstoß gegen das hier angeforderte Ziel des betriebswirtschaftlichen Studiums an afrikanischen Universitäten.

V. Probleme der Praktikabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

1. Immatrikulation für das Studium der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten

Ein weiterer Problemkreis bei der Integration der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach in das bestehende System der aufgeführten afrikanischen Universitäten betrifft die Immatrikulation für dieses Studium. Nachdem im Kapitel D dieser Arbeit der afrikanische Student und seine Umwelt beschrieben worden sind, wird in diesem Abschnitt die Eignung eines solchen Studenten für das Studium der Betriebswirtschaftslehre geprüft. Dabei wird unterstellt, daß vor Einführung der Betriebswirtschaftslehre an den genannten afrikanischen Universitäten keine Reformen im Schulsystem der entsprechenden Länder vorgenommen werden können.

11. Voraussetzungen für das Studium der Betriebswirtschaftslehre

Vor Beginn eines Studiums erwartet man von einem Studierenden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften einen Mindestbestand an "Verstand für das soziale und gesamtwirtschaftliche Milieu des modernen Lebens".[1] Dieses Verständnis setzt wiederum Interesse für denselben Gegenstand voraus. Insbesondere für die Betriebswirtschaftslehre, die eine vielseitige, angewandte Wissenschaft ist, deren Aussagen wegen ständiger Datenveränderungen vielfach örtlich und zeitlich bedingt sind, erwartet man von Studierenden ein gewisses Maß an analytischem, praktischem Denkvermögen, ohne das das bloße Auswendiglernen für die praktische Betriebsführung nutzlos wäre. Ein Beispiel mag das gemeinte "gewisse Maß" verdeutlichen:

Bei der Immatrikulationsprüfung der Universität von Melbourne, Dezember 1962, stellte man u.a. folgende Fragen:[2]

a) Explain with examples the main difference between the public corporation form and the department form of government enterprises.

---

1) Hasenack Wilhelm, Neuordnung des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, a.a.O., S. 30.

2) Philip, W. & Priest, R., Social Science and Social Studies in Secondary Schools, a.a.O., S. 70 f.

b) Write in short notes on

i. The Public Accounts Committee
ii. The system of recruitment to the Commonwealth Public Service
iii. The Section 92 of the Constitution
iv. A wages policy for Australia
v. The changing relationship between central bank and the private banks
vi. Marketing Schemes in Australia

Auch wenn obige Fragen überwiegend volkswirtschaftlich orientiert sind, besteht ein eindeutiger Sinn zwischen ihnen und den ausgeführten Voraussetzungen für das Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.

Diese Mindestvoraussetzungen können durch Erziehung, die spätestens in der "Secondary Commercial School" zu beginnen hat, vermittelt werden. Ihre Sicherung ist beispielsweise, wie früher erwähnt wurde, "die Besonderheit der Wirtschaftsoberschulen", aus denen in Deutschland viele Studierende der Betriebswirtschaftslehre rekrutiert werden. Auch an den "normalen" Oberschulen Deutschlands besteht die Möglichkeit ihrer Sicherung durch die sog. Sozial- oder Gemeinschaftskunde. Allerdings besteht an deutschen Universitäten die Möglichkeit des Probe-Studiums, während dessen ein Student seine Eignung für ein bestimmtes Fach prüfen kann.

Diese Möglichkeit ist aber an den afrikanischen Universitäten wegen der festgesetzten Studiengänge, deren Nichteinhaltung sogar zum Ausschluß von der Universität führen kann, und der schwachen finanziellen Situation der Studenten und Universitäten kaum gegeben.

Das Universitätsprogramm für die Erziehung von Wirtschaftlern mag so gut wie möglich sein:

> "but unfortunately it falls like seed on unprepared soil, unless students are exposed systematically in their early years to analytical thinking ... Conditioning for economic analysis is a long and tedious process."[1)]

12. Kritik der üblichen Studentenrekrutierungsquellen der afrikanischen Universitäten im Hinblick auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre

121. Mängel der "Elementary, Secondary and Commercial Schools"

Verglichen mit dem deutschen (4+9=13 Jahre) Schulsystem ist an den afrikanischen Modellen nichts auszusetzen. Ein erheblicher Unterschied ist aber festzustellen, wenn man die beiden Systeme im Hinblick auf das Studium der Betriebswirtschaftslehre miteinander

---

1) Philip, W. & Priest, R., Social Science and Social Studies in Secondary Schools, a.a.O., S. 78.

vergleicht. Ein Blick in die aufgeführten Programme der Volksschulen und Gymnasien der früheren Kolonien Großbritanniens in Afrika genügt, um den Mangel an insbesondere sozialer und wirtschaftlicher Erziehung an diesen Institutionen deutlich zu machen. Sowohl an den Volksschulen als auch an den Gymnasien sucht man vergeblich nach einem Fach wie der deutschen Sozialkunde, die der sozialen und wirtschaftlichen Erziehung dient und das spätere Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften erleichtert. Die Ursache dafür mag wohl in der durch die Regierung wenig unterstützten Ausbildung der Missionen liegen, die ihrer religiösen Aufgabe entsprechend wenig Interesse für säkulare Angelegenheiten zeigen. Auch die Tatsache, daß die Abschlußprüfungen der Gymnasien in England gestellt und korrigiert wurden, war genug Grund dafür, daß Fächer weggelassen wurden, die mit der unmittelbaren Umgebung der Schulen zu tun hatten und deswegen den Prüfern unbekannt waren. Sogar an den eigentlichen Wirtschaftsschulen - den "Commercial Schools" - ist eine Überbetonung der Betriebstechniken festzustellen, die kaum zum Verständnis für das Soziale und Wirtschaftliche führen kann. Allerdings war für Absolventen der "Commercial Schools" ursprünglich keine Universitätsausbildung, sondern nur die sofortige Anstellung in Wirtschaftsbetrieben vorgesehen.

Analytisches Denken kann man durch jedes Schulfach erlernen. Es kommt auf die Art der Behandlung des Fachs an. Legt man darauf Wert, die Schüler Zusammenhänge sehen zu lassen, statt ihnen bloße Informationen zu geben, so baut man zugleich Grundsteine des analytischen Denkens auf. Die Methoden des Lehrens und des Lernens in vielen afrikanischen Schulen lassen diese Möglichkeit kaum zu. Das Hauptanliegen der "Secondary Schools" scheint Erfolg bei der "School Certificate Examination" zu sein, bei der auch eine Art Wettbewerb unter den Schulen festzustellen ist. So konzentriert man sich auf das, was zum Bestehen der Prüfung hilft:

> "One goes to school in order to be told or shown, not in order to find out, under guidance, for oneself."[1)]

Diese Praxis erstickt die Neugier, den Erkundungsgeist und das schöpferische und praktische Denken der Schüler und zwingt sie zu der erwähnten Gewohnheit des Auswendiglernens. Daß dieser Zustand für das Studium der Betriebswirtschaftslehre ungeeignet ist, bedarf keiner weiteren Erläuterung.

---

1) Wake, R.A., The "New School" and its Influence Today, in: Trends in Education Vol. 9, London, Jan. 1968 S. 31 ff.

122. Limitationen des Abiturs der afrikanischen Länder

Wie schon erwähnt worden ist, gibt es in den genannten afrikanischen Ländern kein allgemeinbildendes Abitur. Die zweijährige "6th Form" stellt eine Art voruniversitärer Spezialisierung dar. Es werden Fächer gewählt, die man an der Universität fortsetzen will. Es sind gewöhnlich Fächer, die man bis zum "School Certificate" belegt hat und nun in einer fortgeschritteneren Form lernt. Da die wirtschaftlichen Fächer an den unteren Stufen der Gymnasien unbekannt sind, kommen sie für das Abitur meist nicht in Frage, und so bleibt den Schülern die Möglichkeit des Wirtschaftsstudiums an der Universität im allgemeinen unbekannt. Erst wenn man beim eigentlichen Studium versagt hat, läßt man sich für das Studium anderer, bisher unbekannter Fachrichtungen umschreiben. Es ist offensichtlich, daß man auf diese Weise nicht die besten Studierenden für ein Fach gewinnen kann.

123. Limitationen des Fernkurses

Durch den Fernkurs erwerben Personen, deren voruniversitäre Ausbildung zu einseitig ist, die Immatrikulationsberechtigung. Wie schon angedeutet, sind es in der Mehrzahl Personen ohne normale "Secondary/Commercial"-Schulausbildung, die bei ihrer eventuellen Immatrikula-

tion an der Universität einer Einführung in solche Fächer wie Mathematik und die Grundlagen der Naturwissenschaften bedürfen; sie werden als notwendiges Übel an den Universitäten aufgenommen. Die Fakultäten für "Economics and Social Studies" der aufgeführten afrikanischen Universitäten wissen viel davon zu erzählen, da ihre Studierenden vorzugsweise aus dieser Quelle stammen. Bei ihrer eventuellen Einführung dürfte es der Betriebswirtschaft nicht anders ergehen - mindestens solange die Gymnasien dieser Länder die Vorbereitung auf das Wirtschaftsstudium vernachlässigen und praktisch dem Fernkurs überlassen.

13. Studentenpräferenzen an afrikanischen Universitäten

Als weitere Probleme bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten sind die aufgeführten historischen, kulturellen und soziologischen Gegebenheiten zu erwähnen, die die Wahl der Studienrichtungen durch begabte afrikanische Abiturienten beeinflussen. Es wäre damit zu rechnen, daß diese Vorzüge einen Ausdruck in der Qualität der eventuell Studierenden der Betriebswirtschaftslehre (und damit auch in den Lehrmethoden) an afrikanischen Universitäten finden könnten.

Trotz des Mangels an qualifiziertem Management geraten die vorhandenen Manager in afrikanischen Ländern in eine geradezu nachteilige Meinung über sich selbst. Nicht zuletzt wegen des Verhaltens einiger "Unternehmer-Manager" selbst (die meist keine schulmäßige oder wirtschaftliche Ausbildung nachweisen können) und der antikapitalistischen Propaganda einiger marxistisch orientierter "Eliten" werden "Businessmen" nahezu als Ausbeuter und Diebe betrachtet. Farmer und Richman weisen darauf hin, daß der Fortschritt der amerikanischen Betriebsführung zum großen Teil auf den amerikanischen Glauben an "Business" und "Businessmen" zurückzuführen ist.[1] Wo dieser Glaube nicht ausgeprägt vorhanden ist, dürfte die Betriebswirtschaftslehre als Mittel zur Management-Ausbildung mit anfänglich geringem Ansehen und dadurch bedingter Beeinträchtigung der Rekrutierung von bestgeeigneten Studierenden rechnen müssen. Es dürfte nicht wundern, wenn das Fach anfänglich als "Profit"- oder "kapitalistische Lehre" bezeichnet wird.

---

1) Farmer, R.N. & Richman, B.M., Comparative Management and Economic Progress, a.a.O., S. 109 f.

2. Probleme der Studiendauer an afrikanischen Universitäten

Ausgehend davon, daß die Betriebswirtschaftslehre als Studienfach in die Fakultät für "Economics and Social Studies" der afrikanischen Universitäten zu integrieren ist, sind zwei Möglichkeiten dieser Integration festzustellen. Erstens könnte die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin in das Programm des "Economics"-Studiums einbezogen werden, da festgestellt ist, daß die Betriebswirtschaftslehre eine Teildisziplin der "Economics" (Wirtschaftswissenschaft) ist. Zweitens könnte die Betriebswirtschaftslehre eine eigene Studienrichtung innerhalb der Fakultät für "Economics and Social Studies" bilden. Nachstehend wird die Praktikabilität der beiden Anstze angesichts der feststehenden Studiendauer an den genannten afrikanischen Universitäten untersucht.

21. Die Betriebswirtschaftslehre als Teildisziplin des "Economics"-Studiums

Bei diesem Ansatz wäre zunächst eine Aufgliederung der Wissenschaft "Economics" in gleichwertig zu behandelnde Bestandteile erforderlich, etwa in:

i) Allgemeine Wirtschaftstheorie

ii) Volkswirtschaftslehre ("National Economics","Macro-Economics")

iii) Betriebswirtschaftslehre ("Business Economics", "Economics of the Firm", "Micro-Economics").

Eventuell könnte die Finanzwissenschaft, die neuerdings im Begriff ist, sich zu verselbständigen und auch an den afrikanischen Universitäten als selbständige Teildisziplin der "Economics" behandelt wird, als viertes Fachgebiet innerhalb obigen Programmes zugelassen werden.

b) Die Aufstellung eines geschlossenen wissenschaftlichen Programms für jede Teildisziplin. Selbstverständlich soll jedes Teilprogramm sowohl die "theoretischen" als auch die "politischen" Aspekte des betreffenden Gebietes mitberücksichtigen. Für die Betriebswirtschaftslehre wird gegen Schluß der vorliegenden Arbeit ein Versuch der Programmaufstellung unternommen.

Am Ende des Studiums bekämen dann die Absolventen einen einheitlichen akademischen Grad - "BSc. Econ.", der sich von dem bisherigen gleichnamigen Grad dadurch unterscheidet, daß er einen Ausweis des Studiums gesamtwirtschaftswissenschaftlicher Probleme darstellt. Dieser Gedanke ist neuerdings auch im deutschsprachigen Raum vertreten, wo zum Zweck der Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft der Abschluß mit Diplom-Wirtschaftler (Augsburg) vorgeschlagen und tatsächlich durchgeführt wird.[1)]

---

1) Siehe Abschnitt B II/33 - Neuere Tendenz - das wirtschaftswissenschaftliche Studium" - der vorl. Arbeit.

Auffallend bei dem obigen Gedanken ist, daß er, formell gesehen, dem Programm des "General Degree" der afrikanischen Universitäten ungefähr entspricht. Es wird eine 3-Fächer-Kombination für den allgemeinen "BA/BSc" zugelassen - bei der naturwissenschaftlichen Fakultät etwa Physik, Chemie und Mathematik; bei der philosophischen Fakultät etwa Englisch, Geschichte und Geographie; an der Fakultät für "Economics and Social Studies" etwa allgemeine Wirtschaftstheorie, Finanzwissenschaft und Wirtschaftsgeographie. Abgesehen von der Unbeliebtheit dieses allgemeinen Studiums bedingen das hier angeforderte Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten und der interdisziplinäre Charakter der Betriebswirtschaftslehre und der betriebswirtschaftlichen Ausbildung materielle Abweichungen des obigen Programms von dem der "General-Degree"-Ausbildung.

Erstens beinhaltet die hier als einheitliches Studienfach betrachtete Betriebswirtschaftslehre verschiedene an den afrikanischen Universitäten als selbständig zugelassene Studien- und Prüfungsfächer ("Accountancy", Personalwesen,"Banking"usw.). Zweitens wäre für das wirtschaftswissenschaftliche Studium die Einbeziehung einiger nicht rein wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen (z.B. Handelsgesetz) erforderlich. Ferner wird hier verlangt, daß über das reine "Erklärende" hinaus, die getsltende Aspekte einer Realwissenschaft mitbehandelt werden soll. Somit ergibt sich beim obigen Programm eine materielle Überschreitung der Grenzen der "General-Degree"-Ausbildung der afrikanischen Universitäten.

Nun handelt es sich an diesen Universitäten um ein nominell 3-jähriges Studium bis zum Bachelor-Grad - also um ein "Undergraduate" -Studium. Wenn man die dargestellte Qualität der afrikanischen "Secondary Schools" und ihres Abiturs hinzuzieht,[1] die bedingt, daß das erste Jahr überwiegend zur Vorbereitung auf das eigentliche Studium dienen muß, kommt man auf ein effektiv 2-jähriges (4-semestriges) Universitätsstudium.

Zum Vergleich sei an das System im deutschsprachigen Raum erinnert, wo das Studium sowohl die "Undergraduate"- als auch die "Graduate"-Ebene einschließt[2] und die vorgeschriebene Mindestsemesterzahl von 8 nur selten durch einige Studierende eingehalten wird - das auch unter viel günstigeren Studienbedingungen als im afrikanischen Raum.[3]

---

1) Vgl. Abschnitt D III/13: Das Abitur der afrikanischen Länder" der vorliegenden Arbeit.
Hinsichtlich der Eignung dieses Abiturs für das betriebswirtschaftliche Studium siehe Abschnitt E IV: "Immatrikulation für das Studium der Betriebswirtschaftslehre ..."

2) Vgl. Abschnitt B II/4B "Andere Bestandteile des betriebswirtschaftlichen Studiums im deutschsprachigen Raum" der vorliegenden Arbeit.

3) Vgl. Abschnitt D III/3: Der afrikanischen Student und seine Umwelt".

Aus dieser Ausführung erfolgt nun folgendes Problem:

Wie kann ein gesamtwirtschaftswissenschaftliches, effektiv 4-semestriges Studium so gestaltet werden, daß - insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen an das Top-Management eines Wirtschaftsunternehmens - die verschiedenen, notwendigerweise zu behandelnde Probleme so berücksichtigt werden, daß keine oberflächliche Ausbildung entsteht - also, daß keine wichtigen Bestandteile einzelner Disziplinen ausgelassen werden?

Auch die Abweichung im Sudan schafft nur geringe Abhilfe. Hier wird das Studium zwar auf 4 Jahre ausgedehnt; dafür aber werden ausnahmsweise Studierende mit einem geringwertigeren Abitur (Sudan School Certificate - ohne "6th Form") immatrikuliert. Das "Master"-Programm ("Graduate-Studies") ist noch im Anfangsstadium und wird nur von einer geringen Zahl von Studierenden in Anspruch genommen (finanzielle Schwierigkeiten !). Nimmt man an, daß die fehlende "6th Form", die an den "Secondary Schools" zwei Jahre dauert, an der besser als die "Secondary Schools"

---

1) Ein Vorschlag zur Verlängerung der Studiendauer für "Economics" in Ibadan stieß auf die Antwort: "... apart from the fact that there is clearly not the slightest chance of its being implemented ... it flatly contradicts the objective of maximum intake ... it is obvious that the longer the course the fewer the students who can be admitted." Sh. Wrigley, C.C., On the Teaching of Economics in Nigeria, a.a.O., S. 127.

ausgerüsteten Universität konzentrierter und wirkungsvoller absolviert werden kann, dürfte man eines der vier Jahre für diesen Kursus vorwegnehmen (wie beispielsweise beim Studienkolleg für einige ausländische Studierende - mit nur 5th Form - in Deutschland). Es blieben dann 3 Jahre (6 Semester) für das eigentliche Studium - was im Vergleich mit den Verhältnissen im deutschsprachigen Raum nicht viel an der obigen Fragestellung ändern kann.

22. Die Betriebswirtschaftslehre als selbständige Studienrichtung innerhalb der "Faculty of Economics and Social Studies" an afrikanischen Universitäten[1)]

Sollte es wegen der obigen Probleme vorläufig schwierig sein, ein einheitliches, den Erfordernissen insbesondere der Führung von Wirtschaftsbetrieben entsprechendes Studium des "Economics"an den afrikanischen Universitäten einzuführen, so bliebe noch die Überlegung anzustellen, ob die Betriebswirtschaftslehre (Business Economics; Economics of the Firm) als Hauptdisziplin

---

1) Vgl. Die Aussagen Limpergs über die niederländische Wirtschaftswissenschaft, S. 35f der vorliegenden Arbeit. Dazu sei hinzugefügt: "wenn sich die Studienbedingungen an den afrikanischen Universitäten gebessert haben sollen."

einer gesonderten, selbständigen Studienrichtung ("Business Administration", "Business Management") innerhalb der "Faculty of Economics and Social Studies" eingeführt werden könnte. Demnach ergäbe sich folgendes Bild an dieser Fakultät:

("Faculty of Economics and Social Studies")

"(National)Economics" Hauptfach:Volkswirtschaftslehre Abschluß:BSc.Econ.[1]	"Business Administration";Hauptfach: Betriebswirtschaftslehre(Business Econ.) Abschluß:Bachelor of Bus.Ad.	"Sociology" Hauptfach: Soziologie Abschluß: BSc.Soc.

Es kämen auch andere Studienrichtungen in Betracht - Anthropologie (Sudan), "African Studies" (Ghana).

Somit erginge es der Betriebswirtschaftslehre wie im deutschsprachigen Raum, wo sie zunächst durch die Nationalökonomen als Teil ihrer Disziplin betrachtet wurde, sich dann verselbständigt hat und neuerdings in Begriff ist (Hochschule, Augsburg), zusammen mit

---

1) Diese Bezeichnung ist allerdings irreführend, da sie auch für die Betriebswirtschaftslehre angewandt werden kann. Sie wird hier nur als formelle Bezeichnung in Anlehnung an die bisherige Praxis beibehalten.

Volkswirtschaftslehre und der allgemeinen Wirtschaftstheorie ein einheitliches Studium der Wirtschaftswissenschaft zu bilden. Wie im deutschsprachigen Raum wäre auch die Hoffnung zu hegen, daß ein einheitliches Studium der "Economics" (Abschluß:"Master"-Grad -MSc.Econ.) eines Tages eingeschlagen werden könnte, wenn

a) sich die Verhältnisse und Praktiken an afrikanischen Universitäten gebessert und
b) die Disziplin Betriebswirtschaftslehre als Wissen-Lehrfach an diesen Universitäten ausgereift sein sollten.

Auch dieses Studium der "Business Administration" an den afrikanischen Universitäten wäre innerhalb des effektiv 2-jährigen Studiums der "geisteswissenschaftlichen Fakultäten" der afrikanischen Universitäten nicht unproblematisch. Wenn schon befürchtet wird, daß diese Studiendauer ein Problem beim einheitlichen Studium der Wirtschaftswissenschaft an den afrikanischen Universitäten sein könnte und daraufhin eine eigene Studienrichtung der "Business Administration" erwägt wird, bedeutet das, daß der Breite und/oder Tiefe nach auf einige für das einheitliche Studium der Wirtschaftswissenschaft notwendige Tatbestände beim Studium der "Business Administration" zu verzichten ist. Dieser Verzicht könnte aber der der vorliegenden Arbeit begleitenden Anforderung einer das ganze Unternehmen und seine außerbetrieblichen Beeinflussungsfaktoren betrachtenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung entgegenstehen.

3. Probleme der betriebswirtschaftlichen Lehre und Forschung an afrikanischen Universitäten

31. Probleme der Lehre

Der Erfolg einer Lehre hängt nicht nur von der Fähigkeit des Lehrers und des Lernenden, sondern auch von derer Umgebung ab, die diese Fähigkeit zur Entfaltung oder auch zum Erliegen bringen kann. Welche Umgebungsbedingungen sind geeignet für das Studium der Betriebswirtschaftslehre? Sind sie an den genannten afrikanischen Universitäten gegeben?

Die Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft befaßt sich mit der Analyse, Erklärung und Gestaltung betrieblichen Geschehens. Im Gegensatz zu den Naturwissenschaften ist der Gegenstand um den sie sich bemüht, ständigen Veränderungen unterworfen. Ändern sich die von ihr als Daten angenommenen Gegenstände wie die Wirtschaftsverfassung, die Produktionstechnik und die allgemeinen wirtschafts- und sozialpolitischen Zielsetzungen, so ändern sich auch die bisherige Verhaltensweise des Wirtschaftsbetriebes. Im Gegensatz zu der Volkswirtschaftslehre, die sich um die Gesamtwirtschaft bemüht, beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre mit einzelwirtschaftlichen Problemen, die von Betrieb zu Betrieb variieren und verschieden behandelt werden können, da neben den außerbetrieblichen auch innerbetriebliche Daten vorliegen.

Wenn angefordert wird, daß die Lehre der Betriebswirtschaftslehre die Studierenden zur Lösung betriebs-

wirtschaftlicher Probleme verhelfen soll, bedeutet dies nicht, daß "Patentlösungen" angegeben werden sollen oder können. Der Lehre kommt es weniger auf "Patentlösungen" an, als bei den Studierenden die Fähigkeit zu entwickeln, Problemsituationen zu analysieren, die jeweiligen Daten festzustellen und nach Lösungsmöglichkeiten zu suchen.

Das Erlern dieser Fähigkeit bedarf Übung unter Aufsicht. Der Studierende soll schon während des Studiums zum Kontakt mit den Wirtschaftsbetrieben und deren Problemen und zur Übung in der Analyse der jeweiligen Probleme ermutigt werden, wenn er auf spätere selbständige Problemanalysen und -lösungen ausgebildet werden soll. Die Pflege dieses Kontäkts an deutschsprachigen Universitäten manifestiert sich beispielsweise in den Haus- und Diplomarbeiten der Studierenden, die sie sehr oft zu direkten Beziehungen zu Wirtschaftsbetrieben führen. Auch das vorgeschriebene Praktikum für Studierende der Betriebswirtschaftslehre an deutschsprachigen Universitäten hat diesen Kontakt zum Zweck. Die bei diesem Kontakt erworbene Kenntnisse und Erfahrungen bilden wichtige Rüstzeuge für Lehrveranstaltugen, bei denen die Studierenden nict passiv sondern aktiv beteiligt sein sollen.

Die Erfüllung der obigen Anforderung durch Studierende setzt aber voraus, daß die Möglichkeit des Kontakts mit

den Wirtschaftsbetrieben und der wirtschaftlichen Umwelt besteht. Die in Kapitel D III/3 der vorliegenden Arbeit beschriebene Beziehung der afrikanischen Universitäten zu ihrer Umwelt beschränken aber diese Möglichkeit und setzt der Erfüllung der obigen Aufgaben durch Studenten beachtliche Grenzen. Die geographische Lage der genannten afrikanischen Universitäten und Studentensiedlungen hat gewiß Vorteile. Sie ist aber für das Studium der Betriebswirtschaftslehre nachteilig, da sie den Kontakt mit dem erschwert, was eigentlich zu studieren ist. Sogar in den Ferien ist dieser Kontakt kaum gegeben, da die Mehrzahl der Studierenden direkt von ihren Siedlungen in ihre Dörfer zurückfahren, wo aber keine nennenswerten Wirtschaftsbetriebe lokalisiert sind.

Über die Bibliotheken der afrikanischen Universitäten schreibt Carr-Saunders:

> "To any university the importance of its library is central, but to overseas universities and colleges their libraries are of even greater importance than to western universities. In all subjects members of the staff (and Students) must depend almost wholly on the library ...". [1)]

Selbst diese Bibliotheken, auf die sich die Dozenten und Studieren der aufgeführten Universitäten fast ausschließlich verlassen, können eigen Beobachtungen nur in den Fällen ersetzen, wo adequates sekundäres Material

---

1) Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, a.a.O., S. 162.

vorhanden ist. Wo aber das primäre Material unerläßlich ist - Wie beim Studium der Betriebswirtschaftslehre - liegt die Grenze der Bibliothekshilfe auf der Hand.

32. Probleme der Forschung

321. Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher Forschung an afrikanischen Universitäten

Die Einführung der sog. "African Studies" hat die afrikanischen Universitäten seit ihrer Unabhängigkeit von der Universität von London beschäftigt. Dieses Fach soll sich mit spezifisch afrikanischen Problemen in u.a. Geschichte, Soziologie, Wirtschaft, Kunst und Sprachen befassen. Eine Kommission über Universitätserziehung in Ghana überprüfte die Möglichkeit der Verleihung eines akademischen Grades in diesem Fach an der Accra-Universität und gab folgende Erklärung ab:

> "We have considered the suggestion that a new type of undergraduate course in African Studies ... might be introduced for selected students. Regretfully we have decided that the attempt to set up such a course must wait until research has made available a more systematised body of material ..."[1)]

In fast allen afrikanischen Ländern wird das Verlangen nach der Anwendung afrikanischer Sprachen im Schulunter-

---

1) Report of the Commission on University Education: African Studies in Ghana, Ministry of Information, Accra 1961, S. 35.

richt immer lauter. So folgerichtig dieser Anspruch sein mag, hat er nach Otieno folgende Konzequenz:

> "One would be faced not only with the production of textbooks in local languages, but also with conducting the research necessary for the adaptation of scientific principles to local illustrative Material.'" 1)

Es bleibt hier zu überlegen, ob - wie bei den obigen Beispielen - für die Anwendung bestehender betriebswirtschaftlicher Theorien zum Zweck der Ausbildung von Praktikern an afrikanischen Universitäten zusätzliche Forschungsarbeit benötigt wird.

Bei einer Kölner Universitätsrede 1957 versuchte Gutenberg, die Wissenschaftlichkeit der Betriebswirtschaftslehre anhand a) ihres Objekts und b) ihrer Methode zu begründen.

Zu a) Wissenschaft entstehe immer dann, wenn die Sache selbst, das Objekt, das Interesse erregt und wenn das Rationale nicht in isolierten Fragmenten bleibt, sondern durch Beziehung in sich zu einem Ganzen werden soll. 2) Daß die Einzelwirtschaften intensivierendes wissenschaftliches Interesse finden, begründet Gutenberg mit der Abhängigkeit des Gesamtwachstumsprozesses von

---

1) Otieno, N.C., Current Problems in the Education of African Scientists etc., a.a.O., S. 312.

2) vgl Gutenberg, E., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, Kölner Universitätsreden, 18, Krefeld 1957, S. 7f.

diesen.[1] Daß die Probleme der Betriebswirtschaftslehre nicht in isolierten Fragmenten bestehen, versucht er, anhand dreier Problemkreise - nämlich des Rechnungswesens, des Kostenproblems und des Problems der Transformation unsicherer in einigermaßen sichere Erwartungen - zu begründen. In Wirklichkeit stehen diese Problemgruppen in weitverzweigten Zusammenhängen. Nach Gutenberg sei es dieser "Gesamtzusammenhang ... gewesen, an dessen vielgestaltigen und weitverzweigten Problembeständen die moderne Betriebswirtschaftslehre ihre wissenschaftliche Form gefunden hat."[2]

Zu b) Unter wissenschaftlicher Methode versteht Gutenberg "den versachlichten, gedanklich objektivierten Gang der Gewinnung wissenschaftlicher Einsichten."[3] Da die Betriebswirtschaftslehre die bekannten Methoden der Induktion und Deduktion anwende, und sich nicht nur mit Tatsachenkenntnis, sondern auch mit Kausal- und Finalanalysen beschäftigt, wäre die Wissenschaftlichkeit der Disziplin auch in ihrer Methode gegeben.

Zu diesen Ausführungen Gutenbergs wären aber folgende Fragen zu stellen:

---

1) vgl. Gutenberg, E., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a.a.O., S. 8.
2) Ebenda, S. 22.
3) Ebenda, S. 27.

a) Kann das Objekt einer Wissenschaft wissenschaftslogisch begründet oder bestimmt werden? Spielen dabei nicht sowohl objektive (z.B. praktische Notwendigkeit) als auch subjektive (z.B. wissenschaftliche Neigung, Wahrnehmungsfähigkeit des Forschers) Momente eine Rolle?

b) Kann man einer Wissenschaft wissenschaftslogisch bestimmte Methoden der Erkenntnisgewinnung zuschreiben? Spielen bei der Entstehung von Erkenntnissen nicht auch subjektive Momente wie Intuition, Einfühlungsvermögen usw. eine ebenso wichtige Rolle wie beispielsweise die Deduktion und die Induktion? Zwar ist es richtig zu sagen, daß die bekannten Methoden der Induktion und Deduktion auch in der Betriebswirtschaftslehre Anwendung finden sollen: ist aber die umgekehrte Behauptung auch richtig, daß bei gegebener Anwendung dieser Methoden Wissenschaftlichkeit gegeben sei?

Allerdings erscheint es nach der neueren Wissenschaftslogik aussichtslos, die Wissenschaftlichkeit einer Tätigkeit anhand der angewandten Methode (etwa Induktion, Deduktion) beurteilen zu wollen.

Mit der Erwähnung dieser Methoden hat Gutenberg aber einige wichtige Voraussetzungen für die Anwendung bestehender betriebswirtschaftlicher Theorien sowohl in der Praxis als auch in einer Handlungsmöglichkeiten ableitenden Lehre beruht.

Die deutschsprachige Handelslehre und mit ihr die Betriebwirtschaftslehre entstand aus praktischer Relevanz. Zu Anfang bediente man sich überwiegend der Induktion, und zwar so, daß man die Disziplin als "Erfahrungswissenschaft" im Sinne eines Systems von Aussagen, das durch die Induktion - "einen Schluß von einzelnen beobachteten und jeweils in gleicher Weise aufgetretenen Ereignissen auf die Geltung eines gesetzmäßigen Zusammenhangs"[1] - entstanden ist, zu bezeichnen pflegt.

Nach der neueren Wissenschaftslogik ist ein Induktionsschluß "keineswegs ähnlich zwingend zu betrachten wie etwa Deduktion nach festgelegten Umformungsregeln"[2] - auch dann noch nicht, wenn man den Schluß durch Angabe seines Wahrscheinlichkeitsgrades angibt. Da er einen Schluß aus einzelnen Betrachtungen darstellt, kann er angesichts der Vielzahl ausgeschlossener, in Betracht kommender Einzelfälle keinen nomologischen (allgemein gültigen)Charakter besitzen.[3] Dennoch besitzen die induktiv gewonnenen Aussagen eine wissenschaftliche Bedeutung sowohl für die Praxis als auch für die Lehre, wenn Unter Wissensohaft nicht nur ein Bestand an Wissen, sondern viel mehr eine fortschreitende Tätigkeit verstanden wird.

---

1) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, a.a.O., S. 22.

2) Ebenda, S. 23.

3) vgl. Ebenda, S. 23f.

Bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten wäre es nur notwendig, den empirischen Gehalt der bestehenden induktiv gewonnenen betriebswirtschaftlichen Theorien anhand konkreter, in Afrika bestehender Daten zu erproben und zu erläutern.

Auch die deduktiv gewonnenen Aussagen bedürfen der Erprobung und Erhärtung anhand bestehender Daten, wenn aus ihnen Handlungsrichtlinien abzuleiten sind. Solche Aussagen stellen ein System von Hypothesen - also eine logisch aufeinanderfolgende Reihe von Hypothesen - dar. "Keinesfalls macht ... der Nachweis eines einwandfreien formalen Aufbaus von Theorien deren Gegenüberstellung mit den Tatsachen überflüssig, wenn die Erklärung realer Phänomene zum Ziel genommen wird." [1] Betrachtet man diesen logischen Aufbau als gegeben, muß man weiter fragen, wie die darin enthaltenen Basisaussagen (Hypothesen) beschaffen sind. Ihre Entstehung prägen gewöhnlich Erfahrung, Einfühlung, Phantasie, Intuition usw., die wissenschaftslogisch nicht beurteilt werden können. [2] Sie können aber anhand konkreter, praktischer Tatsachen überprüft werden, damit insbesondere die aus ihnen ableitbaren Handlungsmöglichkeiten bewertet werden können. Gerade die Existenz bewährter oder überprüfbarer Hypothesen "stellt die neuere Wissenschaftslogik als grundsätzliche Anforderung an realwissenschaftliche Theorien." [3]

---

1) Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, a.a.O., S. 29.

2) vgl. Ebenda, S. 25.

3) Ebenda, S. 29.

Wiederum ergibt sich somit eine Anforderung an die Forschung, auch die deduktiv gewonnenen Aussagen anhand konkreter, bestehender Daten zu erproben.

An west-europäischen Universitäten mag diese Anforderung selbstverständlich - also überflüssig - sein. An den genannten afikanischen Universitäten ist sie aber notwendig, da sie im Rahmen der bisherigen "Geistes-Ausbildung" unnötig wäre. Bei dieser bisherigen Ausbildung kommt es auf eine "Geistesübung" an, die eine Gegenüberstellung von Theorien mit der Praxis nicht notwendig macht, während die Betriebswirtschaftslehre zum Zweck der Ausbildung praktischer Kaufleute einzuführen ist.

322. Probleme betriebswirtschaftlicher Forschung an afrikanischen Universitäten

Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, daß die Erfüllung der obig angeforderten betriebswirtschaftlichen Forschung schwieriger an afrikanischen Universitäten sein wird als beispielsweise an deutschsprachigen Universitäten.

Das erste Problem betrifft weiterhin die Entfernung der afrikanischen Universitäten von Geschäftszentren. Ist der Kontakt mit der wirtschaftlichen Umwelt schon für die Studierenden der Betriebswirtschaftslehre notwendig, so ist er umso mehr für die Dozenten dieser Realwissenschaft, die die Forschung betreiben und den empirischen Gehalt vorhandener Theorien bewerten sollen. Und ist der Mangel an diesem Kontakt ein Nachteil für das Studium, so ist er auch für die betriebswirtschaftliche Forschung.

Das nächste Problem betrifft den allgemeinen Stand der Bildung in afrikanischen Ländern. Forschungstätigkeit wird gewöhnlich mitgetragen von

a) Assistenten,

b) Anregungen der Studentenarbeiten und Diskussionen und speziell für die Betriebswirtschaftslehre

c) Mitarbeit der Wirtschaftsbetriebe.

Viele Assistenten der afrikanischen Universitäten besitzen den "Bachelor"-Grad. Auch wenn diese immer die besten Absolventen der jeweiligen Studiengruppe sind, ist, vergliechen beispielsweise mit dem deutschsprachigen Diplom, die Eignung dieses "Undergraduate Study"-Grad zur Vorbereitung auf Mitarbeit bei der Forschung in Frage zu stellen. Der einzelne Dozent an einer afrikanischen Universität wird sehr oft dadurch überfordert, daß er selbst die einfachen technischen Arbeiten erledigen muß. Je mehr er sich diesen technischen Arbeiten widmet, desto weniger Zeit bleibt ihm für die eigentliche Forschung und die Lehre übrig.

Auch die gewünschte Anregung durch Studenten ist kaum zu erwarten. Zu der Zeit, in der die Studenten im deutschsprachigen Raum Diplom-Arbeiten schreiben (in der man also anfängt, anhand des Gelehrnten selbständige, wissenschaftliche Arbeiten zu leisten), sind die afrikanischen Studenten schon im Begriff, das Studium mit dem Bachelor-Grad abzuschließen.

Als Folge ihres Bildungsstandards ist mit der

Mitarbeit der afrikanischen "Businessmen" nicht in der Maße zu rechnen, wie sie etwa in west-europäischen Ländern vorhanden ist. Während die west-europäischen Betriebe manchmal von sich aus die Mitarbeit der Universitäten bei der Lösung einiger ihrer Probleme suchen, ist bei den afrikanischen "Businessmen" eine übertriebene Skepsis gegenüber jeder durch einen "Außenstehenden" vorzunehmender Einsicht in ihre Arbeitsunterlagen und Arbeitsweisen. Studenten der afrikanischen Universitäten wissen viel von dieser Skepsis zu erzählen. Fragebogen, die von Dozenten aufgestellt sind und durch Studenten während der Ferien an die Befragten verteilt werden, werden oft nicht oder falsch ausgefüllt - trotz der Präsenz eines Interviewers. Nicht selten klagen sich private Steuerberater über den Mangel an zuverlässigen Angaben über den Betrieb ihres Mandaten. Daß diese Situation die Forschungsarbeiten eines Betriebswirtes in afrikanischen Ländern erschweren würde, liegt auf der Hand.

Auch die Politik der afrikanischen Länder hat die Tendenz, sozialwissenschaftliche Forschung an afrikanischen Universitäten zu erschweren. Es ist errechnet worden, daß alleine die englischen Universitäten Mittel-Afrikas 5000 - 5500 überseeischen Dozenten zwischen 1961 und 1980 benötigen werden.[1] Dies ist sogar eine vorsichtige Rechnung, die nicht die Aufnahme neuer Studienfächer einbezogen hat.

---

1) Vgl. Carr-Saunders, A.M., Staffing African Universities, in: Cowan, L.G., O'Connell, J., Scanlon, D.G., Education and Nation-Building in Africa, New York - Washington - London 1965, S. 293.

Wenn hier von der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre die Rede ist, ist es offensichtlich, daß zu ihrer Einführung an afrikanischen Universitäten Wissenschaftler benötigt werden, die erstens mit dieser Disziplin vertraut sind und zweitens die Fähigkeit besitzen, ihre betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse den Verhältnissen in Afrika anzupassen, d.h. betriebswirtschaftliche Forschung in Afrika zu betreiben.

Aus den vorhergehenden Ausführungen dürfte es klar sein, daß solche Wissenschaftler in den afrikanischen Ländern selbst rar sind. Sie wären an ausländischen und aus näherliegenden Gründen an deutschsprachigen Universitäten zu suchen.

Wie bei den afrikanischen Betrieben ist aber an den afrikanischen Universitäten, die mehr als europäische Universitäten internationaler Beziehungen bedürfen, eine Tendenz zur Isolierung zu befürchten. Eine wissenschaftliche Tätigkeit, die Umgang mit der realen Welt benötigt, kann nämlich in afrikanischen Ländern als "politische Einmischung" bezeichnet werden. Ohne näher auf dieses Problem einzugehen, muß hier auf die katastrophalen Konsequenzen dieser Tendenz hingewiesen werden.

F. Ansatzpunkte für die Überwindung einiger Hindernisse des betriebswirtschaftlichen Studiums an afrikanischen Universitäten

Nach der Aufdeckung der Probleme, die bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten entstehen würden, scheint es angebracht, auf Möglichkeiten zur Lösung einiger dieser Schwierigkeiten hinzuweisen. Während die bisherigen Ausführungen sich auf Entdeckung und Analyse bestehender Tatsachen beschränkten, werden in diesem Kapitel Meinungen des Verfassers geäußert - allerdings mit dem Bewußtsein, daß verschiedene Personen unterschiedliche Lösungswege, auch anhand derselben Tatsachen, vorschlagen würden.

I. Zum Problem der zweckmäßigen Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten

1. Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Universitäten, Wirtschaftsbetrieben und Staat

Wenn die Betriebswirtschaftslehre nicht zum Zweck einer hoffnungslos praxisfremden Ausbildung an afrikanischen Universitäten einzuführen ist, ist eine "Dreieck-Kooperation" zwischen Universität, Wirtschaftsbetrieben und der jeweiligen Regierung notwendig. Diese Notwendigkeit entsteht durch:

a) das Wesen der Betriebswirtschaftslehre selbst,

b) einige Beziehungen zwischen den drei Instanzen in den aufgeführten afrikanischen Ländern.

Für die akademischen Angelegenheiten der genannten afrikanischen Universitäten ist in erster Linie jeweils die Universitätsleitung verantwortlich. Zu dieser Leitung gehört aber auch das "Council", in dem die Regierung vertreten sein kann und in der Tat vertreten ist. Trotz der Universitätsautonomie kann also die Regierung durch ihre Vertretung beim Council Einfluß auch auf die akademischen Angelegenheiten der Universität ausüben.

Seit der Unabhängigkeit versuchen die afrikanischen Regierungen, durch Beratungsausschüsse Einfluß auf Inhalt und Umfang ihrer Erziehungssysteme zu gewinnen. Das Argument ist überall dasselbe:

> "Poor countries cannot afford to pay for as much education as richer ones. They have therefore to establish priorities in terms of quality and quantity."[1)]

Entsprechend haben sich die Regierungen die Aufgabe gestellt, Prioritäten in ihren Erziehungssystemen durch Kommissionen festzustellen. In Ghana hat die "Commission on University Education, Dez. 1960-Jan. 1961" und in Nigeria die "Ashby Commission on Post School Certificate and Higher Education 1960" solche Prioritäten festgestellt und entsprechende Empfehlungen abgegeben. Obwohl

---

1) Lewis, W.A., Education and Economic Development, a.a.O., S. 200.

der Einfluß solcher Empfehlungen auf die hier aufgeführten "englischen" Universitäten Afrikas sehr gering geblieben ist, ist es ermutigend, daß sie zu heftigen Diskussionen an den Universitäten selbst geführt haben. Es bleibt nur zu hoffen, daß diese Diskussionen über Kommissionsempfehlungen zu fruchtbaren Ergebnissen führen werden.

In allen aufgeführten afrikanischen Ländern unterliegt das Voruniversitätsschulsystem Ministerialbestimmungen, von denen staatliche finanzielle Unterstützung abhängig gemacht wird. Seit der Unabhängigkeit ist der erwähnte säkulare Einfluß des Staates durch großzügigere finanzielle Hilfe stärker geworden. Bei jedem Entwicklungsplan werden neben der Industrialisierung die "Elementary and Secondary Schools" stark berücksichtigt. Die Verantwortung des Staates für diese Schulen nimmt also immer größeres Ausmaß an. Da aber der Erfolg der Universitätsarbeit weitgehend vom Erfolg der Schularbeit abhängig ist, ist eine weitere Beziehung zwischen Staat und Universität über die "Elementary" und "Secondary" Schulen gegeben.

Eine andere Beziehung zwischen Staat und Universität ist durch die staatliche Finanzierungshilfe an Institute und vor allem durch staatliche Stipendien an Studierende gegeben. Diese Stipendien sind sehr oft ge-

eignet, die Universitätsausbildung in gewünschte Richtungen zu lenken. Durch sie kann beispielsweise das Interesse der afrikanischen Schüler für das Studium der Betriebswirtschaftslehre geweckt werden.

Was die Wirtschaftsbetriebe betrifft, so trägt die jeweilige Leitung im Rahmen der freien Marktwirtschaft, zu der sich alle genannten afrikanischen Länder bekennen, die Verantwortung für die Angelegenheiten ihres Betriebs. Diese Betriebe sind aber nicht losgelöst von der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialordnung, deren bewußte Gestaltung Aufgabe des Staates ist. Dazu kommt, daß viele Betriebe der afrikanischen Länder durch staatliche Darlehen finanziert werden. Dadurch gewinnt die Regierung eine oft übersehene Möglichkeit der Einflußnahme auf diese Betriebe. Soll beispielsweise die Dringlichkeit der wissenschaftlichen Betriebsführung betont werden, so könnte das Zurverfügungstellen von Kapital vom Nachweis einiger Managementfähigkeiten abhängig gemacht werden. Dabei könnten die staatlichen Betriebe Maßstäbe geben, denn mangels eines ausreichenden Unternehmertums haben die afrikanischen Staaten die direkte Verantwortung für viele große Betriebe übernommen,[1] die in der Lage sind, Einfluß auf die

---

1) vgl. Dill, K. , Die Industrialisierung Nigerias, a.a.O.,S. 150.

kleineren privaten Betriebe auszuüben. Es muß aber hinzugefügt werden, daß die Übernahme der Unternehmerrolle durch den Staat das Problem des eigentlichen Managements nicht löst. Sowohl bei den staatlichen als auch bei den privaten Betrieben braucht man Beamte bzw. Angestellte mit Unternehmungsgeist und "Management Know-how".

Hilfesuchend greift man schließlich auf die Universitäten zurück, die ihrerseits bei ihrer Erziehungs- und Forschungsarbeit nicht auf die unmittelbare Fühlung mit der wirtschaftlichen Praxis verzichten können.

All diese Beziehungen bedingen, daß bei den Bemühungen um die Lösung der Probleme bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Universität, Staat und Wirtschaftsbetrieben unterstrichen werden muß.

2. Kompromiß zwischen "Geistes-" und berufsbezogener Ausbildung an afrikanischen Universitäten

> "Career preparation is a vital ingredient in the individual's total education as long as it is not allowed to crowd out what is broadening and enobling in his academic experience." [1]

Die Erwägung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten erfolgt in erster Linie zum Zweck einer Management-Ausbildung an diesen Uni-

---

1) Pierson, F. C., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 18.

versitäten. Dies ist eine berufsbezogene Erwägung. Sollte diese Ausbildung - trotz ihrer Berufsbezogenheit - an der geisteswissenschaftlichen Fakultät für "Economics and Social Studies" erfolgen, wäre ein Ausbildungsprogamm notwendig, das einen Kompromiß zwischen der "Geistes-" und der berufbezogenen Ausbildung darstellt.

In dem in der vorliegenden Arbeit erwähnten Augsburger-Konzept sind Ansätze zu diesem Kompromiß festzustellen. Bei der Augsburger wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung wird unterschieden zwischen einem Grundstudium und einem Hauptstudium. Während das Grundstudium verbindlich für alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaft an dieser Universität ist, kann der Studierende innerhalb des Hauptstudiums sein Berufsziel verfolgen. [1] Übertragen auf die afrikanischen Universitäten kann diese Einteilung zum folgenden Kompromiß zwischen der "Geistes-" und der berufsbezogenen Ausbildung verhelfen:

a) Das Grundstudium (etwa die Hälfte der Studiendauer) soll hauptsächlich einer "Geistes-Ausbildung" gewidmet werden. Dies besagt nicht, daß es für eine spätere berufsbezogene Ausbildung unbrauchbar sein soll. Gerade dieser Teil des Studiums soll bei den Studierenden die geistige Voraussetzung für die spätere Analyse praktischer Probleme schaffen - wie es auch die Idee der "Geisetes-Ausbildung" vorsieht. Dementsprechend soll sich das Fach

---

1) Vgl. auch das betriebswirtschaftliche Lehrsystem der der Hochschule St. Gallen in: Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S.337 ff.

Betriebswirtschaftslehre in diesem Grundstudium mit einer "erklärenden" Analyse der Betriebswirtschaft beschäftigen. Zusätzlich zu der Betriebswirtschaftslehre können andere Disziplinen wie Psychologie und Soziologie im Grundstudium vertreten werden. Diese gelten schon an den afrikanischen Universitäten als "Geisteswissenschaft, können auch als Hilfsmittel bei einem späteren berufsbezogenen betriebswirtschaftlichen Studium betrachtet werden.

b) Das Hauptstudium

Nach dem Grundstudium kann lgt ein "Hauptstudium", bei dem eine berufbezogene Ausbildung angestrebt werden darf. In diesem Stadium soll das Schwergewicht auf die "gestaltende Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre gelegt werden. Auch diese berufsbezogene Ausbildung soll in dem Sinne akademisch, wissenschaftlich sein, daß es auf "Erkenntnisvermögen" ("Fähigkeit") und nicht "Fertigkeiten" ankommen soll. In so weit ist auch dieser Teil des Studiums keine "Berufsausbildung" in dem hier definierten Sinne.

II. Zum Problem der Akzeptabilität der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten

1. Anerkennung der Betriebswirtschaftslehre als akademische Disziplin

Der Schwerpunkt der Probleme der Betriebswirtschaftslehre an den genannten afrikanischen Universitäten dürfte in ihrer Anerkennung als akademische, wissenschaftliche Disziplin liegen. Die Alma Mater, die Universität von London, vergibt den Bachelor-Grad in "Economics", die zwar als Wirtschaftswissenschaft auch betriebswirtschaftliche Probleme in der sog. "Micro-Economics" und in speziellen Fächern wie "Accountancy", "Insurance" und "Banking" mitbehandelt. Diese betriebswirtschaftlichen Momente der "Economics" werden aber, wie schon ausgeführt wurde, weder in einer praxisnahen Weise, wie es die neuere Wissenschaftslogik von einer Realwissenschaft verlangen würde, noch in einer geschlossenen Form, wie es die moderne Betriebswirtschaftslehre anstrebt, behandelt. Dieser Zustand ist u.E. nicht auf die grundsätzliche Nichtanerkennung der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, sondern auf die folgenden, sich aber ändernden Umstände zurückzuführen:

a) Lange Zeit war man in Großbritannien der Meinung, eine allgemeine Bildung genüge, um eine führende

Position in der Wirtschaft auszufüllen.[1] So konzentrierte man sich auf die Technik, zum Nachteil der Management-Ausbildung. Heute allerdings setzt sich die Meinung durch, daß auch "der technologische Fortschritt wirtschaftlich sinnvoll gestaltet werden" soll, daß er "nicht allein Aufgabe der Forschung sowie Produktentwicklung und -gestaltung, sondern - und das vielleicht in erster Linie - eine Aufgabe des Management" [2] ist und daß dieses Management einer soliden Fachausbildung bedarf. Die Robins-Kommission 1963 und die von ihr vorgeschlagenen Nach-Diplom-Business Schools mögen auf die neuzeitliche und zukünftige Tendenz in Großbritannien hinweisen.

b) Universitäten, die einen guten Ruf bewahren wollen, pflegen internationalen Kontakt miteinander. Die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre ist eine relativ neue Disziplin. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß mit der Zeit und mit dem immer stärker werdenden Kontakt zwischen englischen und deutschsprachigen Universitäten die Unterscheidung zwischen den Erkenntnisobjekten der Wirtschaftswissenschaft und die darauffolgende Gleichbehandlung dieser Erkenntnisobjekte in Forschung und Lehre auch in

---

1) Vgl. Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, in: Redaktionelle Sonderbeilage zu "Mitteilungen - Amtliches Publikationsorgan d. Industrie- und Handelskammer Augsburg" 20.12.1967, Sp. 6.

2) Ebenda, Sp. 4 u. 6.

die "Economics" der britischen Universitäten Eingang findet. Die Suche nach einem theoretischen Fundament der Managementlehre in Amerika kann als eine Suche nach dieser Unterscheidung angesehen werden, und wenn schon der Robbins-Report zur Gründung von "Business Schools" auf dem Universitätsgelände von London und Manchester führt,[1] kann vorausgesehen werden, daß sich diese Suche und vor allem die gleichberechtigte Behandlung der Erkenntnisobjekte der "Economics" auch in Großbritannien anbahnt.

c) In England befinden sich zahlreiche "Colleges" wie das Birmingham College of Commerce, die eine Management-Ausbildung schon seit Jahrzehnten auf verschiedenen Stufen übernommen haben und "in gewisser Beziehung die Rolle einer die Universität entlastenden Fachschule" spielen.[2] Auch die Tatsache, daß verschiedene Berufsverbände die Kontrolle der Ausbildung an diesen Colleges übernommen haben, dürfte sich auf die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre an der Universität hemmend ausgewirkt haben.

---

1) vgl. Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, a.a.O., Sp. 6.

2) Ausschuß für wirtschaftliche Verwaltung (AWV), Die Aus- und Fortbildung des Nachwuchses in den kaufmännischen und verwaltenden Berufen, Frankfurt/Main, 1960, S. 62.

Es scheint sogar einseitig zu sein, die Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten nur von ihrer Notwendigkeit für die Führung afrikanischer Wirtschaftsbetriebe abhängig zu machen. Die "Geistes-Ausbildung" wird nicht einmal als direkter Beitrag zur Produktion von Wirtschaftsgütern betrachtet:

> "Education was not invented in order to enable men to produce more goods and services". [1]

Vielmehr sollte man die afrikanischen Universitäten auf oder herausforden, ein Fach einzuführen, das andere Universitäten als akademische wissenschaftliche Disziplin anerkannt oder bald anerkennen werden.

> "What is required of them is indeed greater diversity and not lower standards." [2]

Die Bezeichnung der Betriebswirtschaftslehre als "Kunstlehre" ist irreführend und würde die Einführung der Disziplin in die geisteswissenschaftlichen Fakultäten der afrikanischen Universitäten problematischer machen. Nach allem, was in Kapitel B dieser Arbeit über das Wesen und die Aufgaben der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft gesagt wurde, dürfte es klar sein,

---

1) Lewis, W.A., Education and Economic Development, a.a.O., S. 200.

2) Ashby, E. et al., Investment in Education, Report of the Commission on Post School Certificate and Higher Education in Nigeria, a.a.O., S. 22.

daß die Betriebswirtschaftslehre keine "Kunstlehre" im eigentlichen Sinne ist. Sie ist "zu gleichen Teilen eine reine und eine angewandte Wissenschaft" [1]

Auch die scharfe Trennung zwischen theoretischen ("Geistes-","akademischen") Wissenschaften und praxisnahen (berufsbezogenen,"unakademischen") Wissenschaften ist irreführend. Eine praxisnahe Wissenschaft kann genauso theoretisch und akademisch aufgebaut werden wie eine "Geisteswissenschaft" zu praktischen Zwecken gestalten werden kann. Nach der neueren Wissenschaftslogik soll eine Realwissenschaft wie die Betrieb wirtschaftslehre sogar sowohl theoretisch fundiert als auch empirisch gehaltvoll (praxisnah) sein. [2] Die kritische Betrachtung von Theorien und die normative Umformung von Theorien in ihre technologischen Formen dürfen nicht als unakademisch betrachtet werden. Sie könnten eher als Schritte zur Vervollständigung der betreffenden Wissenschaft angesehen werden.

---

1) Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, a.a.O., Sp. 6.

2) Vgl. Albert Hans, Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in: König,R.(Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd.1, Stuttgart 1962, S. 49. Hier wird unterschieden zwischen "logisch determinierten" und "faktisch determinierten" (realwissenschaftlichen) Aussagen.

Aber genau das, was die Betriebswirtschaftslehre zur formellen Aufgabe nimmt, ist oder sollte auch die formelle Aufgabe beispielsweise der Volkswirtschaftslehre an den afrikanischen Universitäten sein. Ist die Volkswirtschaftspolitik oder die Finanzpolitik nicht dieselbe Suche nach Handlungsmöglichkeiten, die man bei der Betriebswirtschaftslehre abweichend als "Kunst" zu bezeichnen pflegt? Wenn die volkswirtschaftlichen Betrachtungen der "Economics" an afrikanischen Universitäten sich auf die "reine", logisch (aber nicht unbedingt wissenschaftslogisch im Sinne der Erkenntnistheorie) einwandfreie Theorie beschränkt, ist das eher als Schwäche der verantwortlichen Fakultät denn als Grund der Nichtanerkennung einer Disziplin anzusehen. Andererseits: wenn man die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft deswegen ablehnt, weil sie ihre "Politik" konkreten Gebilden, nämlich den Unternehmen, widmet, ist dazu folgendes zu sagen:

Die Bestimmung des Erkenntnisobjekts einer Wissenschaft kann niemals wissenschaftslogisch beurteilt werden. Sie ist sogar als vorwissenschaftliche Tätigkeit zu bezeichnen.

Somit bleibt nichts an der Wissenschaftlichkeit der Betriebswirtschaftslehre anzuzweifeln. Bezüglich ihrer Einführung an afrikanischen Universitäten wären nur noch die Möglichkeiten dazu zu suchen.

2. Anforderungen an ein akzeptables Programm der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten

Während die obigen Vorschläge an den jeweiligen Senat der afrikanischen Universitäten zu richten sind, von dessen Zustimmung die Einführung einer neuen Disziplin abhängig ist, werden in diesem Abschnitt die Anforderungen erörtert, die an das Programm der Betriebswirtschaftslehre selbst zu richten wären.

21. Einheit der Betriebswirtschaftslehre

Nach Jahrzehnten betriebswirtschaftlicher Ausbildung an deutschsprachigen Universitäten besteht noch keine Einigung über die Einheit und Geschlossenheit dieser Disziplin an diesen Universitäten. Aus den zahlreichen Streitgesprächen um den Charakter und Stellung der Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft hat sich "keine einheitliche wissenschaftstheoretische Konzeption für unser Wissensgebiet ergeben".[1]

Gerade diese Einheit bildet aber eine Voraussetzung für die Akzeptabilität der Betriebswirtschaftslehre als selbständiges Studienfach an den genannten afrikanischen Universitäten und an der Fakultät für "Economics and Social

---

1) Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 13.

Studies". Dies erfolgt aus dem Charakter der Geistes-Ausbildung an dieser Fakultät, die paradoxerweise nicht eine Ausbildung in vielen Disziplinen, sondern ein tiefes Durchdringen weniger, geschlossener, akademischer Disziplinen bedeutet. Eine bloße Aufstellung der innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zu behandelden Problemkreise ohne irgendein Kriterium zu ihrer Vereinheitlichung wurde nur den Eindruck einer zersplitterten Wissenschaft erwecken, die aber als selbständiges Studienfach an den genannten afrikanischen Universitäten kaum annehmbar wäre - zumal andere wissenschaftliche Programme dieser Universitäten Anspruch auf die Behandlung mancher betriebswirtschaftlicher Probleme erheben könnten. Man denke an die erwähnte Möglichkeit, Fächer wie Bankbetriebslehre, "Accountancy" und Versicherungslehre innerhalb des bisherigen, überwiegend volkswirtschaftlich orientierten Studiums der "Economics" zu absolvieren und an den allgemein bekannten Zusammenhang zwischen Soziologie, Psychologie, Mathematik usw. und einigen betriebswirtschaftlich interessanten wissenschaftlichen Entwicklungen. Viele Ansätze der klassischen und modernen Managementlehre wurden sogar durch Physiker, Ingenieure, Mathematiker , Biologen usw. eingeleitet.[1)]

---

1) Taylor, "Vater" des "Scientific Management" war Ingenieur, Wiener Norbert (Cybernetics, Wiley 1948) war Mathematiker, Bertalanffy, L. (General Systems Theorie, 1951) war Biologe - um nur einige Beispiele zu nennen.

Es muß also die Notwendigkeit der Vereinheitlichung dieser Ansätze aus verschiedenen Disziplinen in der Betriebswirtschaftslehre beachtet und die Möglichkeit dazu aufgezeigt werden, wenn die Betriebswirtschaftslehre ihre Existenzberechtigung als selbständiges Studienfach an den genannten afrikanischen Universitäten erhalten will.

22. Kompromiß zwischen spezialisierter und allgemeiner betriebswirtschaftlicher Ausbildung an afrikanischen Universitäten

Die Anforderung einer allgemeinen, ganzheitlichen betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten erfolgt hier wegen ihrer festgestellten Bedeutung für die Führung der afrikanischen Wirtschaftsbetriebe . Sie ist notwendig für die Ausübung von Führungsaufgaben, die das Unternehmen als Ganzes betreffen. Außerdem sind ihre Absolventen in der Lage, wenn benötigt, Spezialkenntnisse im Betrieb zu erwerben. Dagegen deuten die Beispiele aus afrikanischen Betrieben darauf hin, daß es nicht gelungen ist, aus den vorhandenen "Spezialisten", die keine allgemeinen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse besitzen, Unternehmensführer zu machen. Gleichzeitig ist aber festgestellt worden, daß diese allgemeine Ausbildung an den afrikanischen Universitäten unbeliebt und sogar bei den Wirtschaftsbetrieben selbst kaum gefragt ist. Eine kompromißlose Verfolgung der allgemeinen Ausbildung kann zu einer unbeliebten Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten führen und vor allem die Gewinnung von geeigneten Studenten der "Business Administration" erschweren.

Deswegen ist an dieser Stelle zu überlegen, ob ein Kompromiß zwischen der notwendigen allgemeinen und der oft gefragten Spezialausbildung gefunden werden kann.

Das Hauptproblem der Spezialausbildung an afrikanischen Universitäten liegt in den festgelegten Studiengängen und Prüfungsverfahren. Bereits nach kurzer Studiendauer darf mit der Spezialdisziplin begonnen werden. Das Spezialstudium wird aber mit so vielen Pflichtstunden belegt, daß der Absolvent keine Lehrveranstaltungen in anderen Disziplinen besuchen kann. Das muß er auch nicht, da er bei der Abschlußprüfung ("Honours-Degree") nur in seiner Spezialdisziplin zu prüfen ist. Das Problem liegt also in dem "Entweder-Oder" Charakter der allgemeinen und des Spezialstudiums an afrikanischen Universitäten. Wenn es gelingt, während der allgemeinen Ausbildung Möglichkeiten vertiefender, wahlweise zu besuchender Kurse in einigen Fachgebieten zu schaffen und bei der Abschlußprüfung sowohl in den allgemeinen (Pflicht-) Fachern als auch in den speziellen Wahlgebieten zu prüfen, ist ein Kompromiß zwichen den beiden Studienmöglichkeiten gefunden.

In der erwähnten Augsburger-Konzeption mit ihrer Einteilung in Grund und Hauptstudium liegt wiederum ein Anstz zu diesem Kompromiß. Während des Grundstudiums darf mit keiner Spezialisierung begonnen werden. Alle im Grundstudium angebotenen Lehrveranstaltungen sollen für alle Studierenden der "Business Administration" verpflichtend sein. Im Hauptstudium aber darf dem Studierenden die Möglichkeit gegeben werden, neben den allgemeinen Plicht-

veranstaltungen, nach eigener Wahl, vertiefende Kurse in z.B. einer betriebswirtschaftlichen Funktions-, Methoden- oder auch Branchenlehre zu besuchen. Bei der Abschlußprüfung darf auch dieses Gebiet eines seiner gleichgewichtigen Prüfungsfächer bilden und in seinem Zeugnis vermerkt und benötet werden.

III. Zum Problem der Praktikabilität der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten

1. Die voruniversitäre Ausbildung als Ansatzpunkt

An der Universität von Khartoum hat Hanika damit gerechnet, daß aus den ursprünglichen 200 Studenten der "Business Administration" nur 40 - 50 dieses Studium nach einem propädeutischen Jahr fortsetzen werden können.[1)]

Daraus ist zu folgern, daß sich Studenten für das betriebswirtschaftliche Studium an dieser Universität eingeschrieben haben, ohne vorher ihre Interessen und Fähigkeit bezüglich dieses Fachs zu prüfen. Die Gründe für diese katastrophale Tatsache sind in Kapitel D. dieser Arbeit untersucht worden.

In diesem Abschnitt werden Maßnahmen erörtert, die an den "Secondary Schools" ergriffen werden sollten, um die Rekrutierung von Studenten für das Studium der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten

---

1) Vgl. Hanika, F.de P., Management as a University Discipline, in: Management International Review, a.a.O., S. 8.

zu erleichtern und zu verhindern, daß Studenten mit mangelnder finanzieller Unterstützung ein propädeutisches Jahr verlorengeht. Hier muß vorausgeschickt werden, daß es sich um langfristige Maßnahmen handelt, deren Realisierung und Konsequenzen für das Universitätsstudium nur nach Jahren ersichtlich sein werden, die es aber lohnt, schon jetzt an afrikanischen "Secondary Schools" einzuleiten.

Bezüglich des Studiums der Volkswirtschaftslehre, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre dürfte man folgende Anforderungen an die vorbereitenden Schulen stellen:

a) Verständlichmachung der gegenwärtigen Sozial- und Wirtschaftsverhältnisse, wobei keine Detail- sondern Strukturkenntnisse wermittelt werden,

b) Vermittlung von insbesondere begrifflichem und möglicherweise methodischem Rüstzeug für die Kenntnisnahme der Sozial- und Wirtschaftsverhältnisse,

c) Erweckung von Interessen für die Probleme der heutigen Gesellschaft.[1)]

d) Aufzeigen der im Rahmen der angestrebten Ausbildung und der späteren Tätigkeit sich ergebenden "Berufsbilder".

---

1) Vgl. Bolte, K. M., Die Struktur unserer Gesellschaft und ihre Bedeutung für Erziehung und Ausbildung, in: Wirtschaft und Schule, ein Gegenwartsproblem, Schriftenreihe der deutschen volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Köln-Opladen 1965, S. 76.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe hätte man an afrikanischen "Secondary Schools" zwei verschiedene Möglichkeiten. Erstens könnten die traditionellen Disziplinen so behandelt werden, daß aus ihren jeweiligen Blickwinkeln Kontakt mit dem Sozialen und Wirtschaftlichen hergestellt wird.[1] Ein Bedenken über diesen Weg drucken Philip und Priest in folgenden Worten aus:

> "The vital contributions of the English specialist, the Historian, the Biologist, the Divinity teacher, may be whittled away by attempts to add to their ever increasing commitments the burdens of sociological investigation." [2]

Außerdem müssen fast alle Lehrbücher an afrikanischen Schulen neu geschrieben werden, bevor sie als brauchbare Werkzeuge zur sozialen Erziehung betrachtet werden können.

Die zweite Möglichkeit besteht in der Einführung eines Schulfaches, das sich ausschließlich mit sozialer und wirtschaftlicher Erziehung befaßt. Darüber schreiben Philip und Priest:[3]

---

1) Als Beispiel vgl. Löffler, E., Sozialkunde im mathematischen und naturwissenschaftlichen Unterricht, Heidelberg 1956.

2) u. 3) Philip, W. and Priest, R., Social Science and Socill Studies in Secondary Schools, London 1965, S. 3.

> "A broad understanding of the functions of society today can be more satisfactorily achieved outside the traditional disciplines by the provision of specific opportunities for sociological studies, suitably called social science."

Die Sozialkunde, "Social Science","Social Studies" oder Gemeinschaftskunde - wie man es auch nennen will - wäre an afrikanischen Schulen nicht nur für das spätere Studium der Soziologie, Volks- und Betriebswirtschaftslehre, sondern auch für die Vorbereitung auf das Leben in und Teilnahme an der heutigen Wirtschaftsgesellschaft notwendig.

2. Notwendigkeit der internen Reorganisation an afrikanischen Universitäten

Für die weiteren Ausführungen wird angenommen, daß die Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten in die Fakultät für "Economics and Social Studies" einzugliedern ist. Demnach scheint die Anpassung dieser Fakultät an die Bedürfnisse der Betriebswirtschaftslehre notwendig. Denkbar ist auch die umgekehrte Richtung - die Anpassung des betriebswirtschaftlichen Studiums an die bestehende Ordnung. Da aber nach Worten von Dozenten dieser Fakultät an einer der genannten afrikanischen Universitäten [1] diese bestehende Ordnung schon bei dem bisherigen Studium der "Economics" Schwierigkeiten

---

1) Vgl. Okonja Chukuka, Wriggley, C.C., On the Teaching of Economics in Nigeria, a.a.O., S. 127ff.

bereitet, scheint der erste Weg nicht nur wegen der Betriebswirtschaftslehre, sonder auch wegen der anderen Fachrichtungen vorteilhafter und notwendiger.

Offenbar können sich die beiden extremen Traditionen der "Geistes-" und berufsbezogenen Ausbildung ergänzen. Ist diese Ergänzung technisch durchführbar - etwa durch die vorgeschlagene Einteilung in Grund- und Hauptstudium -, darf sie nicht an einer besimmten traditonellen Widmung scheitern.

Für die afrikanischen Länder ist diese Ergänzung besonders notwendig, da die Regierungen bewußt einen beträchtlichen Teil der öffentlichen Gelder in die Ausbildung eines geringen Prozentsatzes der Bevölkerung investieren. Ziel der staatlichen Ausbildungspolitik kann aber kaum im "psychologischen Wohl" der Absolventen gesehen werden. Viel mehr wird in der Ausbildung ein wirtschaftlicher Produktionsfaktor gesehen, der in bestimmten, durch Beratungskommissionen oft namentlich bezeichneten Berufen eingesetzt werden soll.

Diese Ergänzung wird es dann notwendig machen, die Fächerkombination für die akademischen Grade der afrikanischen Universitäten umzugestalten. Sie sollen im Hinblick auf bestimmte Berufsbilder zusammengesetzt werden. Die Zahl der bei der Abschlußprüfung zugelassenen oder durchführbaren Prüfungsfächer darf diese sinnvolle berufsorientierte Kombination nicht hindern.

Gesellschaftlich betrachtet, dürfte der Maßstab für den Erfolg eines Studiums nicht nur die Abschlußprüfung sein. Sollte es aus beispielsweise organisatorischen Gründen schwierig sein, alle für ein bestimmtes Studium notwendigen Fächer in die Abschlußprüfung einzubeziehen, dann dürfte es möglich sein, einige dieser Fächer zu einem günstigen Zeitpunkt während des Studiums vorwegzunehmen.

Ein weiteres Problem betrifft die 3-jährige Studiendauer für Studierende der Fakultät "Economics and Social Studies", die in der Regel vieler vorbereitender bzw. einführender Kurse bedürfen. Daß sich diese Dauer auf die obigen Vorschläge hemmend auswirken wird, liegt auf der Hand. Bis die notwendigen Reformen an der Voruniversitätsausbildung der afrikanischen Länder vorgenommen werden, sollte die Fakultät für "Economics and Social Studies" überlegen, das Studium auf mindestens vier Jahre zu verlängern, was aber problematisch sein dürfte, oder ein Post-Graduate-Studium mit dem MSc.-Abschluß einzuführen und/oder die Spezialisierung während der "Undergraduate Studies" abzuschaffen. Hier scheint die Universität von Khartoum beispielhaft vorgegangen zu sein. Studierende dieser Universität stammen aus der 5th Form (Sudan School Certificate); das Studium bis

zum Bachelor-Grad dauert dann 4 Jahre; die Spezialisierung kommt nur nach mindestens 3-jährigem Studium oder gar nach Bestehen der Bachelor-Prüfung (Faculty of Science) in Frage.

Ein vierter Problemkreis betrifft die Gewinnung von Dozenten für all diese Vorhaben - ein Problem, das nicht nur die "Faculty of Economics and Social Science" sondern alle anderen Fakultäten der afrikanischen Universitäten angeht. Wie bei den Wirtschaftsbetrieben und aus ähnlichen, schon ausgeführten Gründen wird es für die afrikanischen Universitäten immer schwieriger, ausländische Dozenten zu gewinnen. Speziell für die Betriebswirtschaftslehre kann man aber folgende Gesichtspunkte überlegen:

a) Für das Studium der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten wäre eine Kooperation zwischen verschiedenen Fakultäten vorteilhaft. Dozenten der mathematischen Abteilung könnten Kurse in Mathematik und Statistik für die "Faculty of Economics and Social Studies" durchführen. Die philosophische Fakultät könnte mit Kursen in z.B. Sprachen behilflich sein. Diese Möglichkeiten werden aber bekanntlich an den afrikanischen Universitäten kaum ausgenutzt - offenbar eine Folge des Fehlens eines integrativen Studienkonzepts,

das im Sinne einer interdisziplinären Kooperation die Lehrkräfte einer bestimmten Fachrichtung zur Lehre in anderen Fachrichtungen verpflichtet.

b) Wie an anderen Fakultäten der afrikanischen Universitäten und trotz der immer schwieriger werdenden Probleme ihrer Heranziehung werden viele Dozenten der Betriebswirtschaftslehre aus überseeischen Ländern benötigt. Das besondere Problem hier ist, daß die Betriebswirtschaftslehre nicht losgelöst von gesellschaftlichen Zielvorstellungen und überbetrieblichen Prozessen ist. Die Ausführungen Gutenbergs über den Absatz basieren beispielsweise auf systembezogenen Annahmen, die aus der geistigen Grundlage des Wirtschaftssystems in Deutschland stammen. Auf andere Systeme dürften sie nicht ohne weiteres übertragbar sein.

An afrikanischen Universitäten dürfte diese Überlegung bei der Gewinnung von Dozenten für die Betriebswirtschaftslehre eine Rolle spielen. Offenbar wäre es vorteilhafter, Dozenten aus Ländern mit gleichen oder ähnlichen Wirtschaftssystemen oder mit denen engen Wirtschaftsbeziehungen bestehen anzuwerben. Diese Frage kann aber hier nicht ausführlich beantwortet werden, da selbst die geistigen Grundlagen der Wirtschaftssysteme afrikanischer Länder sich in Umwälzungen befinden.

IV. Entwicklung eines Programms der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten

1. Bezugsrahmen für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten

Werden die verschiedenen Aspekte der Betriebswirtschaftslehre wie die Kostenrechnung, Produktionstheorie, Qualitätskontrolle, Materialwirtschaft usw. jeweils für sich allein betrachtet, so fehlt ihnen die Synthese zu einer geschlossenen Wissenschaft, die für die Integration der "stets divergierenden und häufig sich gegenseitig ausschließenden Zielsetzungen einer Organisation und ihrer Mitglieder"[1] notwendig wäre. Auch eine Spezialisierung in einem Gebiet der Betriebswirtschaftslehre wäre für afrikanische Verhältnisse deswegen unerwünscht, weil bei einem Absolventen solcher Ausbildung, der später eine Führungsaufgabe ausüben soll, die Gefahr bestünde, die Probleme der Unternehmung überwiegend aus der Sicht seines jeweiligen Spezialgebiets zu betrachten.

Das Problem lautet also: wie kann man die verschiedenen Aspekte und Gebiete der Betriebswirtschaftslehre - Beiträge sowohl der Betriebs- als auch anderer Wissenschaftler zu einer an afrikanischen Universitäten vertretbaren, einheitlichen wissenschaftlichen Ausbildung integrieren? Durch welches Kriterium kann diese Einheit geschaffen werden?

---

1) Hanika, F. de P., Unternehmungsführung als Lehrfach an der Universität, a.a.O., S. 22.

Auf der Suche nach diesem Bezugsrahmen für die betriebswirtschaftliche Ausbildung könnte die Konzeption der interdisziplinär ausgerichteten Systemforschung zur Hilfe herangezogen werden. Die allgemeine Systemforschung, eine konzeptuale Folgerung aus Wieners [1] kybernetischen Gedanken, von - u.a. (Ashby, Bigelow usw.) - dem Biologen Bertalanffy[2] und dem Volkswirtschaftler Boulding[3] propagiert, beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Funktionsweise von Systemen aller Art. Dabei soll als System eine "gedankliche oder physikalische Einheit, die aus Teilen (Systemelementen, Subsystemen) besteht, die miteinander in Beziehung stehen, agieren oder voneinander abhängig sind"[4] verstanden werden.

Analog zu der Konzeption der allgemeinen Systemtheorie läßt sich die Unternehmung als Input-Prozeß-Output-System beschreiben, das mit Hilfe von Produktionsfaktoren Güter und Dienstleistungen hervorbringt, wobei die Aufgabe des Managements darin besteht, durch geeignete Maßnahmen die Inputs so zu regulieren, daß das System die "Zustand des dynamischen Gleichgewichts auf einem vorbebestimmten Niveau erreicht."[5] Die Beziehungen lassen sich in folgender graphischer Darstellung veranschaulichen:

---

1) Wiener Norbert, Cybernetics-Control and Communications in the Animal and the Machine, Wiley 1948.

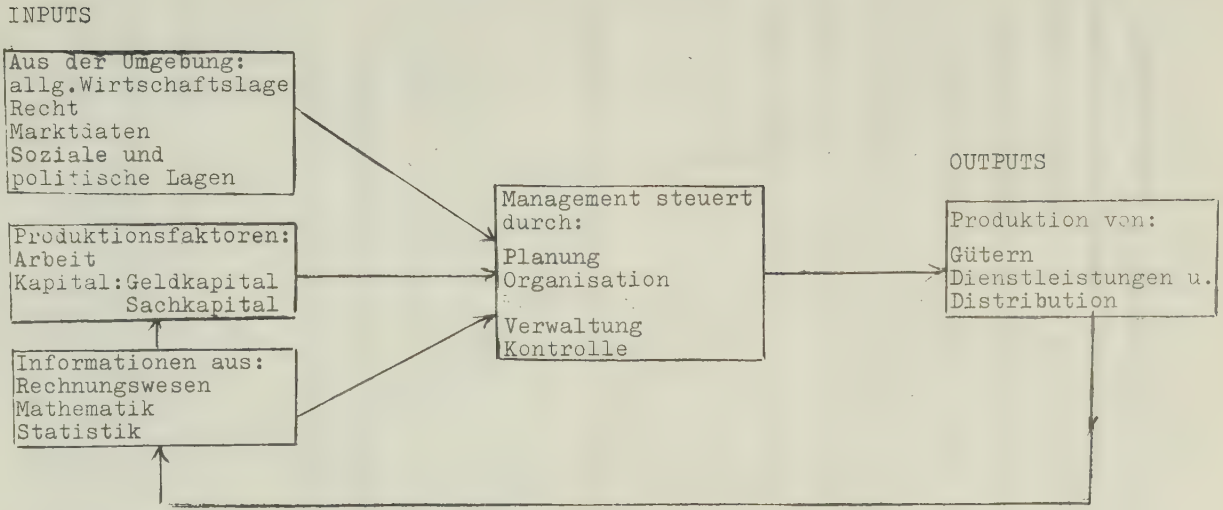
2) Bertalanffy Ludwig v., General Systems Theory, 1951

3) Boulding, K., General Systems Theory - The Skeleton of a Science 1956.

4) Hanika, F.de P., Modernes Management-Denken, a.a.O., S.20.

5) Hanika, F.de P., Unternehmungsführung als Lehrfach an der Universität, a.a.O., S. 23.

Die Subsysteme des Systems Unternehmung[1)]



1) vgl. Gordon, P.J., Administrative Strategy for a Graduate School of Administration, in Management International Review Vol. 8, 1968/6 Wiesbaden, S. 54.

Die vorstehende Abbildung stellt einen Versuch dar, ein komplexes Gebilde als "System" diverser Bestandteile zu erfassen. Sie zeigt die verschiedenen Problemkreise auf, mit denen sich eine Unternehmung, ungeachtet welcher Art, zu befassen hat. Aus ihr lassen sich Schwerpunkte (Knotenpunkte) für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten ableiten.

Aus der Inputseite ergibt sich beispielsweise die Notwendigkeit der Befassung mit den Wissenschaftsgebieten Volkswirtschaftslehre, Jura (Business and Industrial Law), Marktforschung, Personalwesen, Investition und Finanzierung, Rechnungswesen usw.

Aus der Outputseite ergeben sich die Gebiete Produktionswirtschaft, Absatzwirtschaft usw.

Der Managementsektor zeigt die Notwendigkeit der Ausbildung in den gleichnamigen Managementfunktionen der Planung (einschließlich Entscheidung), Organisation, Verwaltung, und Kontrolle, für die man Informationen sowohl aus dem Input- als auch aus dem Output-Sektor bedarf.

Die genannten Lehrgebiete decken sich mit denjenigen, die zur Zeit am Department of Business Administration der Universität von Khartoum gelehrt werden.[1] Man sieht

---

1) siehe Hanika, F. de P., Management as an University Discipline, a.a.O., S. 11 f.

also, daß die Betrachtung der Unternehmung als ein System, das das Untersuchungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre bildet, dieser Fächerkombination einen Sinn verleiht, nämlich die Erklärung und Gestaltung einer Einheit - der Betriebswirtschaft oder Unternehmung.

Die obengenannten Fächer könnten aber zweckmäßig gruppiert werden. Die Beauftragten für das National Management Diplom in England sahen Prüfungen in 18 gesonderten Fächern vor![1] An der Universität von Khartoum sind 10 Prüfungsfächer für die BSc.Adm.-Abschlußprüfung vorgesehen, von denen mindestens 5 zu dem deutschen Prüfungsfach - der Betriebswirtschaftslehre - gezählt werden können. Diese Zerlegung in mehrere Prüfungsgebiete ist nach Meinung des Verfassers dieser Arbeit aus folgenden Gründen **problematisch:**

Man könnte durch mehrere Prüfungsgebiete genau die Einheit sprengen, die man herzustellen versucht **und Studenten** dadurch in den Versuch kommen lassen, nicht mehr an die Betriebswirtschaft, sondern vielmehr an die Prüfungsfächer Personalwesen, Finanzierung, Organisation, Rechnungswesen, Absatzwirtschaft usw. als integrale selbständige Gebiete zu denken. Dagegen könnte die Abschlußprüfung eine Möglichkeit bieten, die in den verschiedenen betrieblichen Funktionen erworbenen Kenntnisse zumindest in der Betrachtung der Studenten zu koordinieren.

---

1) siehe Hanikà, F.de P., Management as an University Discipline, a.a.O., S. 3.

Die obige Input-Output-Systemdarstellung stellt lediglich einen Rahmen, in den auftretende betriebswirtschaftliche Problemkreise und Begriffe eingegliedert werden können, und einen Bezugsrahmen für das betriebswirtschaftliche Ausbildungsprogramm dar.

Greift man auf diese Systemdarstellung zurück, so kann man einige Anhaltspunkte für die Lösung der hier auftretenden Probleme erkennen: Die Systemelemente bestehen aus zwei Kategorien - den außerbetrieblichen und den innerbetrieblichen. Aus den **außer**betrieblichen Problemkreisen ergeben sich solche Prüfungsgebiete wie die Volkswirtschaftslehre und Business Law. Die innerbetrieblichen Elemente[1] könnte man weiter in die rein ökonomischen und die nicht rein ökonomischen Gegenstände zergliedern. Die ersteren werden in Deutschland durch das Prüfungsfach Betriebswirtschaftslehre gedeckt. Die Anerkennung dieses Prüfungsfachs könnte das Problem der Fächerzersplitterung weitgehend vermeiden. Das Problem hier wäre das der Sprache, auf das hier nicht näher eingegangen wird. Die Übersetzung des Begriffs Betriebswirtschaftslehre ins Englische (mit etwa Business Economics!) stellt ein Problem nicht nur für die afrikanischen, sondern für alle englisch-sprechenden Länder und Universi-

---

1) Vgl. Gordon, P.J., Administrative Strategy for a Graduate School of Administration, in: Management International Review a.a.O., S. 53.

täten dar. Gelänge es allerdings, die rein ökonomischen Gegenstände der Betriebswirtschaft in ein geschlossenes Prüfungsfach (z.B. "Business Economics") einzugliedern, dann blieben weniger selbständige Prüfungsfächer übrig - was auch der "Multum in Parvo"-Idee der liberalen Ausbildung an afrikanischen Universitäten besser entsprechen würde.[1] Damit wäre nämlich die Zahl der Prüfungsfächer ohne Verlust an Ausbildungsstoff auf ein Minimum reduziert und der Eindruck einer zersplitterten Wissenschaft vermindert.

2. Systematisierung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten

Stellt die obige Systemdarstellung den Rahmen dar, aus dem der Stoff der betriebswirtschaftlichen Ausbildung gewonnen werden kann, so bleibt noch zu erörtern, wie die festgestellten Knotenpunkte zu einer geschlossenen wissenschaftlichen Ausbildung geordnet werden können. Die Frage lautet nunmehr: wie kann der wissenschaftliche Raum der betriebswirtschaftlichen Ausbildung "schlüssig genug von irgendeinem im Rahmen ihres Forschungsgebiets liegenden Punkt aus"[2] durchdacht werden; nach welchem Kriterium kann diese Schlüssigkeit oder Lückenlosigkeit

---

1) vgl. Hanika,F. de P., Management as an University Discipline, a.a.O., S. 12.

2) Gutenberg,E., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, a.a.O., S. 22.

gewonnen werden? In diesem Abschnitt werden einige Kriterien nach ihrem Wesen und ihrer Eignung für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten untersucht.

21. Funktionsorientierte betriebswirtschaftliche Ausbildung

a) Das Anordnungskriterium

Den ersten Ansatzpunkt zur Beantwortung der obigen Frage gewinnt man, wenn man sich die zusätzlichen Fragen stellt: Welche konkreten Aufgaben muß das System, das Unternehmen, erfüllen, um die ihm gestellten Ziele zu erreichen? Lassen sich diese Aufgaben generell (d.h. für jedes beliebige Unternehmen, das zum Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre gezählt werden kann geltend) feststellen?Gelingt es, diese allgemeinen Aufgaben festzuhalten und ferner die oben gewonnenen Systemelemente bestimmten Aufgaben zuzuordnen, dann kan man das System Unternehmen dadurch **untersuchen** , daß man das Wesen und den Ablauf dieser Aufgaben analysiert. Das führt zu einer Gliederung der Betriebswirtschaftslehre nach betrieblichen Funktionen, wie es auch im deutschsprachigen Raum oft geschieht.

Bisweilen liest man - auch in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur - folgendes Argument für die funktionsorientierte Gliederung der Betriebswirtschaftslehre:

Die Betriebswirtschaftslehre als Lehre habe die Aufgabe, "die Studenten zu brauchbaren, erfolgreichen Mitarbeitern von Unternehmungen zu machen"[1] Somit seien die Studenten für die in der Unternehmung tatsächlich vorhandenen Aufgaben auszubilden.

Diesem Argument schließt sich die vorliegende Arbeit aus verschiedenen Gründen nicht an. Erstens würde die darin implizierte Betonung der praktischen Brauchbarkeit der Universitätsausbildung die wissenschaftliche Orientierung der Betriebswirtschaftslehre an den liberalen afrikanischen Universitäten in Frage stellen. Das gibt **Ulrich selbst zu, wenn er neben diesem Argument behauptet:**

> "eher muß auf die Wissenschaftlichkeit der Aussage verzichtet werden als auf die praktische Anwendbarkeit der Erkenntnisse."[2]

Zweitens bestünde bei diesem Argument die Gefahr, daß nicht alle im Unternehmen tatsächlich vorhandenen Funktionen im Unterricht behandelt werden und dadurch das

---

1) Ulrich, H. , Erziehung zur Unternehmensführung als Aufgabe des betriebswirtschaftlichen Unterrichts, in: Ulrich, H., (Hrsg.) Aktuelle Fragen der Unternehmung, Bern 1957, S. 12.

2) Ebenda, S. 27.

Prinzip der lückenlosen Erfassung des Systems nicht gewahrt wird, so z.B. wenn das Schwergewicht auf die jeweils auftauchenden aktuellen betriebswirtschaftlichen Probleme gelegt wird. Hinzu kommt, daß eine Lehre, die"aktuelle" Probleme behandelt, zukunftsorientiert sein soll. Das heißt, daß sie Probleme behandeln soll, die erst nach der jeweiligen Ausbildungsdauer aktuell werden, wenn die Studenten zu ihrer Lösung ausgebildelt werden.[1] Sind aber diese Zukunftsprobleme unsicher, soll es bei einem allgemeinem, zu jedem Zeitpunkt nutzvollen Ansatz belassen werden.

Allerdings hat sich das Argument für die funktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre - auch im deutschsprachigen Raum [2]- auf eine andere Ebene verschoben, der sich die vorliegende Arbeit anschließt. Es ist dies die Erkenntnis, daß das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre wissenschaftlich vollständig erfasst werden kann, wenn

---

1) Vgl. Perridon, L., Gedanken zur Neuordnung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, a.a.O., Sp. 2: "Das heißt also, daß man ihr Ausbildung an den Gegebenheiten in etwa vier bis fünf Jahren ausrichten muß ... und nicht nur an den heutigen heutigen Erfordernissen".

2) Vgl. Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., Ss. 46f, 51f.

man die Funktionen des Systems nach ihrem Wesen und Ablauf vollständig erfaßt. Mit diesem Argument und nach dem Kriterium des Wertedurchlaufs und -Regelung im Unternehmen werden folgende Funktionen als Lehrbereiche des betriebswirtschaftlichen Unterrichts an afrikanischen Universitäten aufgestellt:

b) Die Funktionsbereiche des Unternehmens[1)]

b_1) Beschaffung (im weitesten Sinne),

b_2) Leistungserstellung ("Produktion im weitesten Sinn = Produktion von Gütern und Dienstleistungen) und

b_3) Absatz.

Zur Regelung und Sicherstellung des reibungslosen Ablaufs obiger Funktionen - sowohl im einzelnen als im Zusammenspiel im Hinblick auf das gesamtunternehmerische Ziel - werden zusätzliche Funktionen benötigt. Es sind

b_4) die vielfach dem Management zugeschriebenen Funktionen der

i. Planung (einschließlich Entscheidung)

ii. Organisation

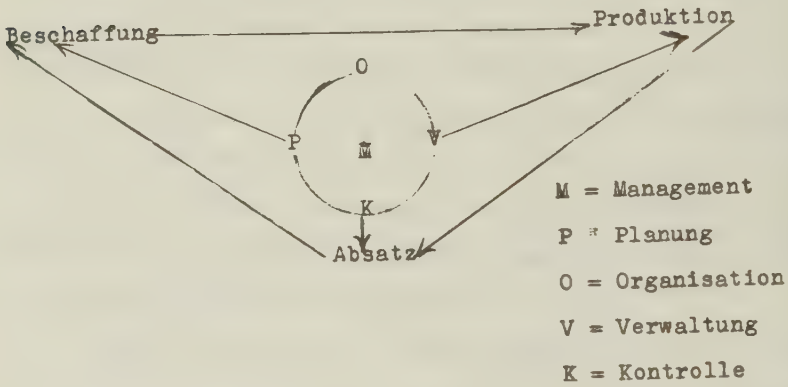
iii. Verwaltung und

iv. Kontrolle.

---

1) Erläuterungen zu den einzelnen Funktionsbereichen siehe S. 210 bis 212.

Somit ergibt sich folgendes Bild für das Lehrfach Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten:



Einzelerläuterungen

Zu b_1) Beschaffung

Hier handelt es sich um die Beschaffung von Sachmitteln, Kapital, Personal und Information. Es wird nicht nur ihre Beschaffenheit und Zurverfügungstellung, sondern auch ihre Sicherstellung im Unternehmung betrachtet. In üblicher betriebswirtschaftlicher Terminologie werden die entsprechenden Funktionen innerhalb der folgenden Teillehren behandelt:

Materialwirtschaft

Anlagenwirtschaft

Finanzierungslehre

Personalwesen

Informationswesen

Dieser Funktionsbereich, Beschaffung, ist möglichst in Beziehung zu dem nachfolgenden Bereich der Produktion zu setzen.

Zu b_2) Produktion

Hier handelt es sich zunächst um das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren zur Erstellung der betrieblichen Leistung. Als Basis für die Untersuchung können die Produktions- und Kostentheorien dienen. Darauf aufbauend können dann die Bedingungen optimaler Ergiebigkeit der Betriebsmittel und Werkstoffe und der menschlichen Arbeitsleistung untersucht werden. Hierher gehören auch die Problemkreise des Produktionsprogramms - der quantitativen, qualitativen und zeitmäßigen Zusammensetzung der betrieblichen Leistung (in Verbindung mit b_3 - Absatzprogramm - und mit b_1 - Lagerung).

Zu b_3) Absatz

Es handelt sich zunächst um die Analyse der Marktformen und die Preistheorie; dann um die Probleme der Marktanalyse, Werbung. Hierher gehören auch die Probleme des Absatzprogramms - art- und mengenmäßige Zusammensetzung (Verbindung mit b_2) -, Gestaltung des Absatzes (Absatzmethoden, -wege usw.).

Zu b_4) Management-Funktionen

Zunächst handelt es sich um die Behandlung des Entscheidungsprozesses: Planung (mit Entscheidung) - Organi-

sation - Verwaltung - Kontrolle,[1] sodann um seinen Ansatz innerhalb der Bereiche des "Lower-" und "Middle-Management" und des "Top-Management" eines Wirtschaftsunternehmens. Wenn aber, wie in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre oft geschiet, bei den "Elementar-Funktionsbereichen" b_1 - b_3 die damit verbundenen Aufgaben des "Lower-" und "Middle-Management" mitbehandelt werden (z.B. bei der Beschaffung auch Organisation des Einkaufs, Material- und Personalverwaltung; beim Absatz auch die Programmgestaltung usw.), so verbleiben bei Pos. b_4 die echten "Top-Management"-Funktionen - Funktionen, die die Gesamtunternehmungsführung betreffen: Zielbestimmung des Unternehmens, unternehmerische Gesamtentscheidung, Unternehmensorganisation und Aufgabenkoordinierung usw.

Ergänzung zu b_1 - b_4

Die Frage der Einordnung einiger betriebswirtschaftlicher Methodenlehren in das obige Schema erweist sich als besonders problematisch. Im Hinblick auf die Erstellung und Verwertung der betrieblichen Leistung stellen sie zum großen Teil keine selbständige Funktio-

---

1) Vgl. Anlage 3, Gedanken zum Gegenstand einer allgemeinen Einführung in die Führungs- und Entscheidungslehre, in: Industrie und Handelskammer Augsburg, Thesen zum zeitgerechten wirtschaftswissenschaftlichen Studium, a.a.O. S. 33.

nen dar. Es handelt sich um "allgemeine Verfahren" zur Lösung einer Vielzahl inhaltlich unterschiedlicher, in den obigen Funktionsbereichen zu behandelnder Probleme.[1] Zum Teil handelt es sich auch um schwierige Verfahrenskomplexe, deren Behandlung bei den entsprechenden Funktionsbereichen möglicherweise zur Vernachlässigung der eigentlichen Funktionen führen könnte. Gemeint sind vor allem die Methodenlehren des Rechnungswesens und des Sammelbegriffs "Operations Research". In Anlehnung an Ulrich[2] ist zu empfehlen, diese Methodenlehren in gesondertem Unterricht zu behandeln, und lediglich ihre Anwendung bei den entsprechenden Funktionen darzustellen, wobei allerdings auf die Gefahr hingewiesen werden muß, bei steigender Anzahl und Intensität dieser Verfahren nur noch oder überwiegend diese zu berücksichtigen - was dem hier vorgestellten Zeil der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten widersprechen würde.

22. Einbeziehung der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre

Das obige Programm stellt die Problemkreise der Betriebswirtschaftslehre in einem System-Zusammenhang dar. Es sagt aber noch wenig über die Reihenfolge der betriebswirtschaftlichen Lehrveranstaltungen an afri-

---

1) u. 2) Vgl. Ulrich,H., Die Unternehmung als produktives soziales System, a.a.O., S. 60f.

kanischen Universitäten. Bei jedem der dargestellten Funktionsbereiche soll die Betriebswirtschaftslehre die beiden Aufgaben der "Erklärung" und der "Gestaltung" erfüllen, die aber bei den vorgeschlagenen Grund- und Hauptstudien unterschiedlich zu gewichtende Rollen spielen sollen. Hinzu kommt, daß bei der betriebswirtschaftlichen Ausbildung auch andere nicht zum Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre gehörenden Disziplinen benötigt werden. Es gilt, die betriebswirtschaftlichen und außerbetriebswirtschaftlichen Disziplinen so zu gestalten, daß in früheren Lehrveranstaltugen gewonnenen Kenntnisse bei späteren Stadien des Studiums "angewandt" werden können.

Zu diesem Zweck wird hier der Begriff entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre eingeführt. Bei der systemanalytischen Betrachtung der Unternehmung ist unterschieden worden zwischen drei Ebenen des Systems - der Input-, der Management- und der Outptebene. Die Managementebene stellt den Regler, den "gubernator" des Systems dar. Sie entspricht etwa dem "schwarzen Kasten"[1] der Kybernetiker, unterscheidet sich aber von diesem durch die hier zugefügte Unterstellung, daß das, was

---

1) Als "schwarzen Kasten" bezeichnet man üblicherweise solches Gebilde, desen Inhalt und Arbeitsweise wir beim heutigen Stand unseres Wissens noch nicht analysieren können. Vgl. Hanika, F.de P., Modernes Managementdenken, a.a.O., S. 26.

auf der Managementebene geschieht, analysiert und gesteuert werden kann und auf Menschen übertragbar ist.

Als oberstes Ziel der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten ist in der vorliegenden Arbeit die Ausbildung von Personen unterstellt worden, die in der Lage sein sollen, das System, die Unternehmung, zu steuern, d.h. die Ausbildung von Managern oder Unternehmungsführern. Weiß man, was diese innerhalb der Unternehmung zu tun haben, wie sie das tun sollen und was sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, dann dürfte es möglich sein, seine Ausbildung auf diese seine Tätigkeit auszurichten.

Als Mittelpunkt der Manageraufgabe kann die Entscheidung betrachtet werden. Tatsächlich wird die Befugnis dazu oft als Kriterium für die Anerkennung als Manager unterstellt. Hier ist aber der Begriff Entscheidung breiter auszulegen als vielfach angenommen wird. So soll sie verstanden werden als

a) das Treffen von Entscheidungen und

b) die Sicherstellung der erfolgreichen Durchführung der getroffenen Entscheidungen.

Aus dieser breiten Auslegung ergibt sich dann die Notwendigkeit anderer Aufgaben des Managements wie Planung, Organisation, Verwaltung, Kontrolle, die vielfach neben Entscheidung als Teilaufgaben des Management aufgeführt werden.[1)]

---

1) In diesem Zusammenhang scheint der Begriff "Entscheidungsprozeß" zutreffender.

Fragt man sich, "über was", "womit" und "wie" im Unternehmen entschieden wird, gewinnt man einen Ansatz für die Auswahl und Reihenfolge der bei der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten zu behandelden Problemkreise.

Die Frage, "über was wird entschieden?" ist eine Frage nach den Entscheidungstatbeständen im Unternehmen. Wenn die obigen Funktionsbereiche die für das Leben des Unternehmens notwendigen Aufgaben enthalten, bedeutet dies, daß betriebliche Entscheidungen nur im Bezug auf die Aufgaben innerhalb Funktionsbereiche getroffen werden.[1] Die Entscheidungstatbestände eines Unternehmens sind also die Funktionen innerhalb der Beschaffungs-, Produktions-, Absatz- und Gesamtführungsbereiche

Die zweite Frage betrifft die Entscheidungshilfsmittel. Als Entscheidungshilfsmittel werden hier zusammengefaßt:

a) Theoretisches Wissen über die Entscheidungstätbestände selbst. Wer was gestalten will muß seine Beschaffenheit und Gesetzmäßigkeiten kennen. Auch die Methodenlehren, die wegen ihrer allgemeinen und komplexen Charakters gesondert zu behandeln wären, gehören zu den betriebswirtschaftlichen Tatbestände, über die der Entscheidungsträger wissen muß.

b) Wissen über außerbetriebliche, die Entscheidungen

---

1) Vgl. Heinen, E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 39/4, Wiesbaden 1969, Ss.214, 218.

beeinflussende Tatbestände - allgemeine Wirtschaftstheorie, Volkswirtschaftslehre, die betriebswirtschaftlich relevante Teile der Jura. Notwendig sind auch Soziologie und Psychologie.

Die dritte Frage betrifft den Entscheidungsprozeß selbst, der hier als Problem der Planung, Organisation, Verwaltung und Kontrolle aufgefaßt ist. Der zukünftige Entscheidungsträger braucht ein Grundwissen über diesen Prozeß sowie über seine Anwedung mit Hilfe der obigen "Tool Subjects" bei Entscheidungsaufgaben, die die betrieblichen Entscheidungstattestände - die Funktiosbereiche - betreffen.1)

23. Das Programm der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an afrikanischen Universitäten

Entsprechend der obigen Darstellung, in Verbindung mit der dargestellten Limitationen der afrikanischen Abiturienten und in Anbetracht der Notwendigkeit eines Kompromißes zwischen der "Geistes-" und berufsbezogenen Ausbildung, der allgemeinen und der spezialisierten Ausbildung können nun folgende Richtlinien für die Gestaltung der Kurse für die betriebswirtschaftliche Ausbildung an afrikanischen Universitäten aufgestellt werden:

a) Einführungsstufe

Einführungskurse in Wirtschaftswissenschaft und Soziologie (Social Studies) und Erweiterungskurse

---

1) Vgl. Bach, G.L., Managerial Decision Making as an Organizing Concept, in: Pierson, F.C., et al., The Education of American Businessmen, a.a.O., S. 319ff.

insbesondere in Mathematik und Englisch (der Geschäftssprache der genannten afrikanischen Länder) sollen die festgestellten Lücken zwischen der Schulausbildung und den üblichen Voraussetzungen für das betriebswirtschaftliche Studium schließen. In dieser Stufe darf auch mit den als "Tool Subjects" bezeichneten Methodenlehren begonnen werden, die auch in der nachfolgenden Stufe forzuführen sind.

b) Grundstudium

In dieser Stufe sollen Kurse in Volkswirtschaftslehre (Macro-Economics), Betriebswirtschaftslehre (Micro-Economics - funktionsorientierte deskriptive Analyse), Psychologie und Soziologie angeboten werden. Hier sind Fächer oder Bestandteile davon genannt worden, die an den afrikanischen Universitäten als Mittel der "Geistes-Ausbildung" gelten. Ihre Behandlung soll auch - entsprechend der Idee der "Geistes-Ausbildung" "Erklärungszwecken" verfolgen. Auch Jura (Commercial Law), die bei dem bisherigen Studium der "Economics" als Wahlfach zugelassen wird, kann in dieser Stufe angeboten werden. Das Grundstudium dient zwar einer "Geistes-Ausbildung", die bei den angebotenen Kurse werden aber auch als Hilfsmittel bei einer entscheidungsorientierten betrieswirtschaftlichen Ausbildung betrachtet.

c) Hauptstudium

Während die Kurse der Stufen a) und b) für alle Studierenden der Wirtschaftswissenschaft an afri-

kanischen Universitäten verbindlich sein können (Ansatz eines einheitlichen wirtschaftswissenschaftlichen Studiums), werden in diesem berufsbezogenen Hauptstudium Studenten der "Business Administration" für Management-Aufgaben ausgebildet. Grundlage dieser Stufe bilden Einführunskurse in die Entscheidungslehre(im weitesten Sinne: Planung-Organisation—Verwaltung-Kontrolle).[1] Sodann soll mit Hilfe der in den "Tool Subjects" gewonnenen Kenntnisse die Anwendung des "Entscheidungsprozeßes" sowohl bei den elementaren betrieblichen Funktinsbereiche der Beschaffung, Produktion und Absatz als auch bei ihrer Koordinierung auf die Erfüllung des Gesamtsystemzieles hin behandelt werden. Die Möglichkeit eines wahlweise Besuchs vertiefender Kurse (Spezialisierung!) in einer Funktions-, Methoden- oder Branchenlehre soll auch innerhalb dieses Hauptstudiums gegeben werden - vorausgesetzt, daß diese Kurse den Besuch der verbindlichen Lehrveranstaltungen nicht beeinträchtigen.

Den Ausführungen der vorliegenden Arbeit nach ist es offenbar, daß der wirtschaftswissenschaftliche Ausbildungsgrad der deutschsprachigen Universitäten an den afrikanischen unter den bestehenden Bedingungen unerreichbar ist. Unterteilt man das Studium im deutschsprachigen

---

1) Vgl. Industrie und Handelskammer Augsburg, Thesen zum zeitgerechten wirtschaftswissenschaftlichen Studium, a.a.O., Ss. 27,33.

Bereich in ein Grund- (4-semestriges) und ein Haupt-(Diplom)studium, bemerkt man, daß die Zeitdauer für dieses Grundstudium sich etwa mit der gesamten (effektiv 4-semestrigen) "undergraduate" Studiendauer an den afrikanischen Universitäten deckt. Dennoch wird hier versucht, einige im deutschsprachigen Raum innerhalb des Hauptstudiums zu behandelnden Tatbestände in das kurze "undergraduate" Studium einzubeziehen.

Demzufolge wäre vorzuschlagen , zu Gunsten der Breite (die für die allgemeinen, ganzheitlichen Ausbildung wichtig ist) auf eine weitgehende tiefe Behandlung der einzelnen Problemkreise zu verzichten. Parallel mit eventueller Verbesserung der Verhältnisse (z.B. Verlängerung der Studiendauer, Vorwegnahme der vorbereitenden Kurse an "Secondary Schools, Einführung eines Master-Grades,wie schon im Sudan) könnte man nach und nach auf die Vertiefung in den allgemein verbindlichen Kursen übergehen.

G. Zusammenfassung

Anlaß zu der vorliegenden Arbeit waren der katastrophale Mangel an Führungskräften der Wirtschaft in afrikanischen Ländern und der Versuch einiger afrikanischer Universitäten, unter sehr schwierigen Bedingungen, die zum großen Teil im Kontinentaleuropa unbekannt sind, eine betriebswirtschaftliche Ausbildung in ihre Lehrprogramme aufzunehmen.

Die Lösung von Problemen setzt eine Analyse derselben voraus. Deshalb war es das Hauptanliegen dieser Arbeit, die Probleme aufzudecken , die bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten zu erwarten wären. Erst nach der Aufdeckung dieser Probleme konnte man darauf kommen, einige Vorschläge zu ihrer Lösung zu erörtern.

Zur Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaft an afrikanischen Universitäten kämen verschiedene Mittel und Methoden in Frage, die an europäischen und amerikanischen Universitäten angewandt werden. Aus diesen verschiedenen Mitteln und Methoden wurden - aus Gründen , die in der Einleitung ausgeführt sind - die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre und die betriebswirtschaftliche Ausbildung an deutschsprachigen Universitäten gewählt. Zunächst war es notwendig , eine Vorstellung über diese Disziplin und seine Durchführung als Lehrfach an deutschsprachigen Universitäten zu gewinnen.

Zur Anregung diente die Untersuchung der Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Ausbildung von Führungskräften der Wirtschaftsunternehmen an afrikanischen Universitäten. Sie endete mit der Feststellung, daß diese Ausbildung an afrikanischen Universitäten notwendig ist, daß die Betriebswirtschaftslehre als Mittel dazu verwendet werden könnte und daß die Ausrichtung der Lehre an die Bedürfnisse des Management von Vorteil wäre.

Die Untersuchung der Hindernisse, die bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre an den genannten afrikanischen Universitäten zu überwinden wären, führte zur Entdeckung von zwei Problemkreisen:

a) die internen Probleme, die auf den gemeinsamen Ursprung und die organisatorische Gemeinsamkeiten der aufgeführten Universitäten, und

b) die externen Probleme, die auf die allgemeinen Wirtschafts- und Sozialsituationen und das allgemeine Schulwesen der afrikanischen Länder zurückgeführt werden können.

Die "Geistes-Ausbildung" der philosophischen, naturwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen/soziologischen Fakultäten der genannten Universitäten würde die Eingliederung der Betriebswirtschaftslehre, die vielfach als berufsbezogene Disziplin betrachtet wird, in das bestehende, vorläufig als Datum anzusehende System große

Schwierigkeiten bereiten. Die "Multum-in-Parvo"-Interpretation der "Geistes - Ausbildung" an afrikanischen Universitäten bildet ein anderes gewichtiges Hindernis zur Einführung der Betriebswirtschaftslehre, deren Inhalt notwendigerweise aus verschiedenen Disziplinen profitiert. Die aus dieser Auslegung resultierende Praxis der Spezialisierung - Honours Degree - (Ausnahme: Sudan) würde schließlich die Pflege der interdisziplinären Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten erschweren.

Unter den externen Problemen sind die Mängel der vor-universitären Ausbildung der afrikanischen Länder besonders hervorgehoben worden. Da die Einführung der Betriebswirtschaftslehre an afrikanischen Universitäten nicht auf die endgültige Beseitigung dieser Mängel warten darf, müssen sie durch das Programm und die Methoden der betriebswirtschaftlichen Ausbildung an den Universitäten selbst berücksichtigt werden.

Schließlich sind Maßnahmen zur Überwindung einiger der festgestellten Probleme erörtert worden. Dabei erschien die Gestaltung des betriebswirtschaftlichen Programms besonders wichtig, da die Annahme des Programms durch den jeweiligen Universitätssenat von dessen wissenschaftlichem Inhalt abhängig sein dürfte. Das beson-

dere Anliegen der Vorschläge war es, die verschiedenen Elemente der betriebswirtschaftlichen Ausbildung durch irgendein geeignetes Kriterium zu vereinheitlichen - um den Eindruck einer zersplitterten Wissenschaft, der zur Ablehnung der Betriebswirtschaftslehre als selbständiges Studienfach an afrikanischen Universitäten führen könnte, zu vermeiden. Der herausfordernde Charakter der Vorschläge muß betont werden. Auch bei Ablehnung haben sie ihr Ziel erreicht, wenn sie nur zu weiteren Überlegungen anregen.

A P P E N D I X

Beispiel eines Programms für "Social Studies" an afrikanischen "Secondary Schools".

Vorbemerkungen:

1) Ziel des Programms: Durch Erweckung von Interesse für das soziale und wirtschaftliche Leben sollen die Schüler sowohl auf spätere akademische Arbeit in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften als auch auf ihre Post-Schulaufgaben als Mitglieder einer menschlichen Gesellschaft vorbereitet werden. Aus letzterem Ziel und da die große Mehrzahl der afrikanischen Schüler nach der "5th Form" das Gymnasium verläßt, ist das Programm möglichst vor Ende dieser Schulklasse durchzuarbeiten.

2) Methode: "Without the five senses, purely cerebral intelligence cannot be fully developed."[1] Dies gilt, wie in der vorliegenden Arbeit mehrmals hervorgehoben wurde, insbesondere für die Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. Eigene Beobachtungen und Erfahrungen der Schüler, unterstützt durch Fachbegriffe und Kontrolle des Lehrers, sollen die wichtigsten Apparate des Schulunterrichts in "Social Studies" bilden.

---

1) Domont René, If your sister goes to school, your next meal will be your fountainpen, in: Cowann, G., Scanlon, D.G. und O'Connel, J., Education and National-Building in Africa, a.a.O., S. 259.

3) Erwünscht sind Strukturkenntnisse über die verschiedenen Themen. Theoretische Detailfragen können späteren Studien überlassen werden.

Das Programm:[1)]

A. Der Mensch als Gesellschaftswesen

1. Mensch und Tier - Unterscheidungsmerkmale
2. Die Familie als soziale Einheit: die kleine und die erweiterte Familie der afrikanischen Gesellschaft (Sippschaft, Dorfgemeinschaft, Stamm) - Sitten und Traditionen. (Dieses Thema bietet den Schülern aus verschiedenen Stämmen - wie es in afrikanischen Ländern notwendigerweise der Fall ist - die Möglichkeit, einander besser zu verstehen.)
3. Soziale Gruppen außerhalb der Familie: Schule, Klassen, Berufsgruppen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände. In diesem Zusammenhang auch Berufsarten und die Vorbereitung auf ihre Ausübung (wichtig für die eventuelle spätere Berufswahl der Schüler).
4. Soziale Einrichtungen und ihre Träger
5. Größe und Zusammensetzung der (z.B. nigerianischen) Bevölkerung.

---

1) Vgl. Abschnitt E IV/1:"Voraussetungen für das Studium der Betriebswirtschaftslehre", S. 154f. der vorliegenden Arbeit.
Vgl. auch Amtsblatt des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus, München 1965, Nr. 13, S. 280 ff.

B. Der Mensch in der Wirtschaft

1. Der Mensch als Verbraucher:

   Die Familie als wirtschaftliche Einheit

   Konflikt zwischen Bedarf und Bedarfsdeckung, Notwendigkeit des Wirtschaftens, das wirtschaftliche Prinzip

   Existenz- und Kulturbedürfnisse, Güter und Dienstleistungen als Mittel der Bedarfsdeckung

2. Der arbeitende Mensch in der Wirtschaft:

   Entstehung und Bedeutung der Berufe

   Der Arbeitnehmer

   Der Unternehmer und seine Eigenschaften (sehr wichtig für die Erweckung der in afrikanischen Ländern sehr mangelhaften Unternehmerschaft)

3. Die Produktion von Gütern und Dienstleistungen:

   Rohprodukte, Arbeit und Kapital als Quellen des Sozialproduktes

   Rohprodukte, Arbeits- und Kapitalquellen des eigenen Landes

   Das Zusammenwirken der Produktionsfaktoren - Entstehung des Sozialproduktes

   Die wichtigsten Produktionszweige - die Urproduktion, die handwerkliche Produktion, die industrielle Produktion

Der Betrieb als Stätte der Produktion - Wesen und Aufgaben, wirtschaftliche und organisatorische Voraussetzungen, Betriebsarten

Die Unternehmung als rechtliche und organisatorische Einheit

Unterscheidung zwischen privaten und öffentlichen Unternehmen, juristische Formen der öffentlichen und privaten Unternehmen

4. Güter- und Geldkreislauf:

Geld - Formen und Funktionen des Geldes

Preis und seine Funktionen, Inflation, Deflation

Güterverteilung - Einkommensarten (einschließlich Steuer und Steuerarten)

Banken - Geschäfte mit und durch Banken

Außenhandel - Notwendigkeit des Außenhandels; die Begriffe Export, Import; Import und Export des eigenen Landes (nach Arten, Richtungen und Volumen)

Internationale Handelsabkommen (z.B. zwischen Nigeria und Commonwealth, EWG und anderen Ländern

C. Sicherung der sozialen und wirtschaftlichen Ordnung -

1. Staat und Politik:

Der Staat - Wesen, Begriff und Aufgaben des Staates

Staatsformen und ihre wesentlichen Merkmale, Staatsform des eigenen Landes

2. Staat und Recht - Verfassung:
   Wesen und Bedeutung, einige wichtige Punkte der Verfassung des eigenen Landes
   Recht, Rechtsprechung und -vollstreckung
3. Parlament und Regierung:
   Zusammensetzung und Arbeitsweise im eigenen Land
4. Grundzüge staatlicher Wirtschaftspolitik:
   Vollbeschäftigung, Wirtschaftsstabilität, Wirtschaftswachstum
5. Das Zusammenleben der Staaten:
   Politische Vertretungen im Ausland, internationale politische Gemeinschaften (insbesondere die Vereinten Staaten, die Organisation der afrikanischen Einheit) - Zusammensetzung, Aufgaben und Organe.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Teil A: Bücher

Ashby, E. , African Universities and Western Tradition, Cambridge, Mass. 1964

Burns Donald, G., African Education, London 1965

Blum, T., Das deutsche Handelsschulwesen, Leipzig 1911

Carr-Saunders, A.M., New Universities Overseas, London 1965

Clement, R.V., Managers: A Study of their Careers in Industry, London 1958

Curle, A., The Role of Education in Developing Countries, Oxford 1961

Dill, K., Industrialisierung Nigerias, Basel 1967

Farmer, R.N. and Richman, B.M., Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill. 1965

Gordon, R.A., and Howell, J.E., Higher Education for Business, New York, Columbia Uni.Press 1962

Granik, D., The European Executive, New York 1962

Gutenberg, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1958

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd.1 Die Produktion, 8./9.Aufl. Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963; Bd. 2, Der Absatz, 6.Aufl. 1963.

Hanika, F.de P., Modernes Managementdenken, Wiesbaden 1969

Harbison, F., and Myers, C., Manpower and Education, New York 1965

Harbison, F. and Myers, C., Education, Manpower and Economic Growth, New York 1964

Hartmann Heinz, Education für Business Leadership, München 1958

Herskovits Melville, The Human Factor in Changing Africa, New York 1962

Higgins B., Economic Development, New York 1961
Hill, W., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft, St. Gallen 1957
Hillard Frederick,H., A Short History of Education in West Africa, Edinburgh 1957
Ikejiani Okechukwu, Nigerian Education, Ikeja 1964
Junkerstorff, K., Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmungsführung, Berlin 1964
Kaien Wolfgang, Das Nigerianische Experiment, Friedrich Ebert-Stiftung, Hannover 1965
Köhler, R., Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966
Lewis, W.A., Reflexions on Nigeria's Economic Growth, OECD-Centre Studies, Paris 1967
Lewis,L.J., Society, Schools and Progress in Nigeria, Oxford-Edinburgh-New York-Paris 1965
Löffler, E., Sozialkunde im mathematischen und naturwissenschaftlichen Unterricht,Heidelberg 1956
Lucas Eric, English Traditions in East African Education, London 1958
Mandi Peter, The Development of Education in Africa and its Problems, Centre for Afro-Asian Research, Budapest 1966
Mason,R.J., British Education in Africa, Oxford Uni. Press, London 1959
Merk Gerhard, Die Dringlichkeit wirtschaftlicher Bildung (Um die Gesundung des homo funktionalis), Essen 1965
Mey Heinrich, Die Arbeits- und Wirtschaftswelt im Unterricht der Volksschule, Essen 1962
Oberndörfer, D., Industriearbeit und Kulturwandel in Nigeria, Köln 1968

Philip, W. and Priest, R., Social Science and Social Studies in Secondary Schools, London 1965

Pierson, F.C., The Education of American Businessmen, New York-Toronto-London 1959

Ryan Leo, V., Management-Ausbildung an amerikanischen Universitäten, Wiesbaden 1967

Schöllhammer, H., Ausbildung von Führungskräften der Wirtschafts in Europa, Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1966

Schultz, T.W., The Economic Value of Education, New York 1963

Seyfert, R., Über Begriff, Aufgaben und Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, Poeschel Verlag, 5. Aufl., Stuttgart 1963

Smith Hadley, E., Readings on Economic Development and Administration in Tanzania, London-Nairobi 1966

Stucken, R., Entwicklungsbedingungen und Entwicklungschancen der Republik Sudan, Berlin 1963

Verband Deutscher Diplom-Handelslehrer (Hrsg.), Richtlinien zur Ausgestaltung des kaufmännischen Schulwesens, Lübeck 1966

Ulrich, H., Die Unternehmung als produktives soziales System, Stuttgart-Berlin 1969

Ulrich, H., Nationalökonomie und Betriebswirtschaftslehre, Bern 1944

Weiler Hans, N., Erziehung und Politik in Nigeria, Freiburg im Breisgau 1964

Wise Colin, History of Education in British West Africa, London 1956

Wöhe, G., Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 4.Aufl., Berlin-Frankfurt 1963

Teil B: Zeitschriften, Sammelwerke, Konferenzbeiträge und Kommissionsmemoranda

Albert, H., Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in: König René (Hrsg.), Hanbuch der empirischen Sozialforschung, 1.Bd., Stuttgart 1962, S.49ff

Ashby, E., et al.,Investment in Education, Report of the Commission on Post School Certificate and Higher Education in Nigeria, Lagos 1960

Asquith Commission, Report of the Commission on Higher Education in the Colonies, London 1945

Baker,E.I., The Future of Business Studies, in: Trends in Education, Vol.9, London Jan.1968, S. 25ff

Bigelow, K., Problems and Prospects of Education in Africa, in: Bigelow K.W. and Coombs P.H., Education and Foreign Aid, Cambridge, Mass., 1965

Bölsenkötter Heinz, Brauchen wir eine Betriebswirtschaftslehre der Hochschulen? in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1968, S. 214 ff

Bolte, K.M., Die Struktur unserer Gesellschaft und ihre Bedeutung für Erziehung und Ausbildung, in: Wirtschaft und Schule (Schriftenreihe der deutschen volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V.) Köln-Opladen 1965, S.53ff

Brown Lalage and Crowder Michael (Ed.), The Proceedings of the First International Congress of Africanists, London-Ikeja-Accra 1964

Bryce Murray,D., Creating a Practical Industrial Development Plan, in: The Nigerian Journal of Economics and Social Studies, Vol.4, Nr.3, Ibadan 1962, S. 233ff

Carr-Saunders,A.M., Staffing African Universities, in: Cowann,L.G., O'Connel,J., and Scanlon,D.G., Education and National Building in Africa, New York - Washington - London 1965, S. 291 ff

Davidson Nicol, Universities and Higher Education in Africa (Politics, Nationalism and Universities in Africa), in: Cowann, L.G., Scanlon, D.G. and O'Connel, J., Education and National Building in Africa, a.a.O. S. 281 ff

David, K., Managing Productivity in Developing Countries, in: Management International Review, Vol.IV, Nr. 2 1964

Duvernell Prof.Dr.(Hrsg.), Bildung und Ausbildung in der Industriegesellschaft (Internationaltagung in der Sozialakademie) Berlin 1968

Eni Njoku, The Relationship between University and Society in Nigeria, in: The Scholar and Society, London 1959, Nr.13, S. 83 f

Gordon Paul, J., Administrative Strategy for a Graduate School of Administration, in: Management International Review, Vol.8, 1968/6, Wiesbaden, S. 51 ff

Gutenberg, E., Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft (Akademische Festrede der Universität Köln) Krefeld 1957

Hanika, F.de P., Management as an University Discipline, - The Role of General Systems Methodology - in: Management International Review, Vol. 8 1968/6, Wiesbaden, S. 3 ff

Harbison, **F., Higher Level Manpower for Nigeria's** Future, in: Cowann,L.G., O'Connel,J. and Scanlon,D.G., Education and National Building in Africa, New York-Washington-London 1965, S. 212 ff

Hasenack, **W., Neuordnung des wirtschaftswissenschaft-**lichen Studiums, Sonderdruck der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1954

Hax Karl, Der Diplom-Kaufmann in der Welt von Heute und Morgen, in: Betriebswirtschaftslehre in Hochschule und Praxis, Veröffentlichung des Verbandes deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin 1966,

Herbert Jacob, Zur Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre, in: Betriebswirtschaftslehre in Hochschule und Praxis, Veröffentlichung des Verbandes deutscher Diplom-Kaufleute, Berlin 1966, S. 3 ff

Heimann,A., Sind die Wissenschaftler der Praxis entfremdet? in: Betriebswirtschaftliche Umschau Nr.1, Berlin 1967, Nachrichtenblatt des Verbandes deutscher Diplom-Kaufleute S. 1 ff

Heinen,E., Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, 39/4, Wiesbaden 1969, S. 207 ff

Herskovits,M.J. and Harwitz,M.(Ed.), Economic Transition in Africa, Illinois 1964

Hüfner Adam, Bildungsprobleme aus der Sicht der Wirtschaft, in: Offene Welt, Zeitschrift für Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Heft 92, Köln-Opladen, Juli 1966

Industrie- und Handelskammer Augsburg, Thesen zum zeitgerechten wirtschaftswissenschaftlichen Studium, Memorandum zur Reform des wirtschaftswissenschaftlichen Studiums, Augsburg Juni 1969

Junkerstorff, K. , Die Ausbildung der Betriebswirte in den Vereinigten Staaten, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Mai 1968, S. 257 ff

Kelly,J., Management Education, its Data, Efficiency and First Principles, in: Management International Wiesbaden 1966/5

Kilby Report, The Development of Small Industries in Eastern Nigeria? United States Agency for International Development; published by the Ministry of Information for the Ministry of Commerce, Enugu 1963

Kosiol,E., Erkenntnisgegenstand und Methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre; The Anals of the School of Business Administration, Kobe University, 1960

Lewis, W.A., Education and Economic Development, in: Cowann,L.G., O'Connel,J. and Scanlon,D.G., Education and National Building in Africa, a.a.O., S. 200 ff

Loasby Brian,J., Management Economics and the Theory of the Firm, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. XV, Nr.3, Oxford 1967,S.165 ff

Ministry of Information, Ghana, Report of the Commission on University Education, Dec. 1960-Jan.1961, African Studies in Ghana, S. 33 ff

Ministry of Education, Sudan, Educational Statistics, Academic Year 1960/61, Khartoum 1961

Mommsen,E.W. et al., Die Schule in der Industriegesellschaft, Bad Harzburg 1961

NUFFIC (Stiftung für Internationale Zusammenarbeit der niederländischen Hochschulen), Internationale Tagung über Personalversorgung afrikanischer Universitäten und internationale Zusammenarbeit, Berlin 1966

Otieno, N.C., Current Problems in the Education of an African Scientist - and the role such a Scientist could play in the Economic and Social Development of Africa, in: Brown Lalage and Crowder Michael (Ed.), The Proceedings of the First International Congress of Africanists, Ikeja-Accra-London 1964, S. 309 ff

Okonja Chukuka, On the Teaching of Economics in Nigeria, in: The Nigerian Journal of Economics and Social Studies, Vol. 6, Nr.1 Ibadan 1964.

Perridon, L., Die öffentlichen Produktions- und Konsumhaushalte in wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Bülck H., Hammerlein H., Perridon L., Verwaltung mit Unternehmen, Schriftenreihe Politik und Verwaltung, Baden-Baden 1968, Heft 10, S. 89 ff

Perridon, L., Gedanken zur Neugründung einer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Hochschule, in: Redaktionelle Sonderbeilage zu "Mitteilung - Amtliches Publikationsorgan der Industrie-und Handelskammer Augsburg", Augsburg 20.12.1967

Perridon, L., Unternehmungsberater oder Organisationsberater? in: Das rationelle Büro, 19.Jg., Nr. 1, Aachen 24.1.1968, S. 34 ff

Perridon, L., Management: Neue Disziplin in Deutschland? in: Der Volkswirt, 21. Jg., Nr. 37, 15.9.1967, S. 2020 ff

Perridon, L., Die Amsterdamer Schule der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Köln und Opladen, VII.Jg., Heft 4, 1955, S. 155ff.

Potechin, I., Problems of Economic Independence of African Countries, in: Brown Lalage and Crowder Michael, The Proceedings of the First International Congress of Africanists, a.a.O., S.171ff.

Robbins (Lord) et al., Committee Report on Higher Education in Great Britain, London 1963

Seal John B.Jr., Republic of the Sudan Highlevel Manpower Requirements and Resources, Khartoum 1967

Smith,H., Managerial Development in New Countries, in: Management International Review, Wiesbaden 1965/5

UNESCO, Report of the Educational Investment Programming Mission, Paris 1963

UNESCO-Chronicle, Education and Scientific and Technical Teaching in Africa, June 1968, Vol.XIV Nr.6 S. 225 ff

UNESCO-Kommission (deutsche), Der Aufbau des höheren Bildungswesens in Afrika; Beschlüsse der Konferenz von Tananarive, Köln 1962

UNESCO, Africa Prospect, Progress in Education, Paris 1966

UNESCO-Kommission (deutsche), Konferenz der Erziehungsminister der am Addis Abeba-Plan beteiligten afrikanischen Staaten, Schlußbericht, Köln 1962

UNESCO, Conference on the Development of Higher Education in Africa, Tananarive 1962

United Nations, Economic Bulletin for Africa, Addis Abeba June 1962

United Nations Economic and Social Council, Economic Commission for Africa and Centre for Industrial Development, Symposium on Industrial Development in Africa, Cairo 1966

a) Report presented by the Government of Tanzania
b) Report presented by the Government of Nigeria
c) Report presented by the Government of Uganda

Vilakazi,A.L., Social Research and Problems of African Economic and Social Development, in: Brown Lalage and Crowder Michael, a.a.O.S.184 ff

Wake,R.A., The "New School" and its influence Today, in: Trends in Education, Vol. 9, London Jan. 1968, S. 31 ff

L E B E N S L A U F

Am 13. November 1937 wurde ich, Donatus Denis Imo, in Mbaise Owerri Nigeria als erster Sohn des Volksschullehrers Denis Imo und seiner Frau Lucy geboren. Acht Jahre lang besuchte ich verschiedene Dorfvolksschulen - je nachdem, wo damals in meiner Heimat die entsprechenden Klassen zu finden waren. Dann besuchte ich ab Januar 1950 eine "Secondary School" - St. Patrick's, Calabar, Nigeria, - wo ich im Dezember 1954 das "Cambridge School Certificate" mit der Auszeichnung "Grade 1" erwarb. Anschließend besuchte ich bis Dezember 1956 das Bischof Schanahans Lehrerseminar in Orlu, Nigeria, und wurde dann als Missionslehrer eingesetzt.

Während meiner Lehrtätigkeit gelang es mir, durch Privatstudium das "Advanced Level G.C.E." der Londoner Universität in "Pure Mathematics", "Applied Mathematics" und Geographie zu erwerben. Dann ermöglichte mir ein Stipendium einer deutschen Organisation, des Afrikanums, ein weiteres Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu München, wo ich im Juli 1968 meinen Diplom-Kaufmann erwarb. Seit September 1968 beschäftige ich mich mit der vorliegenden Promotionsarbeit über "Probleme bei der Einführung der Betriebswirtschaftslehre als Studienfach an afrikanischen Universitäten".